



**INTERVENCIÓN EDUCACIONAL**  
**PANEL DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA Y DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR**

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Psicología Educacional.

Josefina Francisca Muñoz Gallardo.

María Fernanda Neira Sancho.

María Ignacia Ureta Robert.

Tutor de Grado: José Antonio Le Fort.

Tutor de Contenido: Viviana Hojman.

Santiago de Chile, 14 de julio de 2021.

## I. RESUMEN

La Convivencia Escolar se define como las interacciones entre los miembros que conforman una comunidad educativa (División Educación General, 2019). Una convivencia escolar sana incide en la calidad de vida de toda la comunidad y en el mejoramiento de la calidad de la educación (Sandoval, 2014). En Chile, las escuelas con mejor rendimiento, reflejan también, mejor clima escolar (División Educación General, 2019), por ello, se hace necesario que los colegios trabajen en mejorar la gestión del clima y de la convivencia, considerando los Estándares Ministeriales y su Proyecto Educativo Institucional.

Respecto a lo anterior, la Institución Educativa para la cual se desarrolló este Proyecto, planteó la necesidad de conocer el clima y la calidad de la convivencia escolar, en base a datos empíricos. Esta demanda fue abordada a partir de la metodología de Matriz de Marco Lógico, proponiéndose mejorar la gestión del Equipo de Encargados de Convivencia, a través de la construcción de un Panel de Indicadores pertinentes para la Institución.

El Proyecto inició en marzo del 2020, con un proceso de diagnóstico que constató la inexistencia de datos empíricos, que respaldaran la percepción positiva de la convivencia escolar institucional. Para abordar el problema, se propuso establecer indicadores para medir el clima y gestionar la convivencia escolar a través de la construcción de un Panel de Indicadores pertinentes para la Institución. Lo que se realizó en colaboración con algunos miembros del Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar, considerando los Estándares Indicativos de Desempeño, en el área de la Convivencia, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social y el Proyecto Educativo Institucional.

Finalmente, el instrumento fue aprobado por el Equipo de Gestión en enero del 2021, considerando que los 86 indicadores del Panel, eran pertinentes para aplicarlos en la Institución.

**Palabras clave: Convivencia Escolar, Clima Escolar, Estándares Indicativos de Desempeño, Indicadores de Desarrollo Personal y Social, Proyecto Educativo Institucional, Gestión del Clima y de la Convivencia Escolar, Panel de Indicadores para la Gestión del Clima y de la Convivencia Escolar.**

## ABSTRACT

School Coexistence is defined as the set of interactions among the members who belong in an educational community (División Educación General, 2019). A healthy school coexistence has an impact on the quality life of the entire community and on the improvement of the quality of education (Sandoval, 2014). In Chile, schools with better performance also reflect a better school climate (División Educación General, 2019). Therefore, it is necessary for schools to work on improving climate and coexistence management, considering the Ministerial Standards and their Institutional Educational Project.

Considering the above mentioned, the Educational Institution this Project was developed for, has raised the need to know the climate and the quality of school coexistence, based on empirical data.

This demand was addressed on the basis of the Logical Framework Matrix Methodology, proposing to improve the management of the Coexistence Management Team, through the construction of a Panel of Indicators relevant to the Institution.

The Project began in March 2020, with a diagnostic process that confirmed the lack of empirical data to support the positive perception of institutional school coexistence. To address the problem, it was proposed to establish indicators to measure the climate and manage school coexistence through the construction of a Panel of Indicators relevant to the Institution. This was done in collaboration with some members of the School Coexistence Management Team, considering the “Estándares Indicativos

de Desempeño”, in the Coexistence Area, the “Indicadores de Desarrollo Personal y Social” and the Institutional Educational Project.

Finally, the instrument was approved by the Management Team in January 2021, considering that the 86 indicators of the Panel were pertinent to be applied in the Institution.

**Keywords:** School Coexistence, School Climate, “Estándares Indicativos de Desempeño”, “Indicadores de Desarrollo Personal y Social”, Institutional Educational Project, Climate Management and School Coexistence, Panel of Indicators for Climate Management and School Coexistence.

## II. ÍNDICE

IV.	INTRODUCCIÓN	5
V.	MARCO DE REFERENCIA	8
VI.	DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	12
	1. Demanda inicial.	12
	2. Diagnóstico:	12
	2.1. Instrumentos de diagnóstico y análisis de datos.	12
	2.2. Primera propuesta de la Intervención.	15
	2.3. Validación de la primera propuesta y ajustes.	16
	2.4. Reformulación: problemática central definitiva, causas y consecuencias.	19
	3. Diseño:	22
	3.1. Objetivo general del Proyecto.	22
	3.2. Plan de acción.	24
	4. Aplicación de las actividades de Intervención.	27
	5. Evaluación del proceso de Intervención.	46
VII.	RESULTADOS	48
VIII.	DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	53
IX.	REFERENCIAS	55
X.	ANEXOS	56

## III. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Resumen del Marco de referencia.

Tabla N° 2: Resultados del diagnóstico.

Tabla N° 3: Formulación de la Primera Propuesta de Intervención.

Tabla N° 4: Ajustes para la Primera Propuesta de Intervención.

Tabla N° 5: Principales Causas de la Problemática Central definitiva del Proyecto.

Tabla N° 6: Principales Efectos de la Problemática Central definitiva del Proyecto.

Tabla N° 7: Principales Medios del Análisis de Alternativas y selección del Componente a intervenir.

Tabla N° 8: Matriz de Marco Lógico del Proyecto de Intervención.

Tabla N° 9: Resumen de las actividades aplicadas en la Intervención.

Tabla N° 10: Panel de Indicadores para la gestión del clima y la convivencia escolar en el Colegio.

Tabla N° 11: Resumen del Proceso de Intervención.

Tabla N° 12: Indicadores del Componente señalados en la Matriz de Marco Lógico.

Tabla N° 13: Calificación del Panel de Indicadores, realizada por el Equipo Directivo y el Comité de Convivencia.

Tabla N° 14: Comentarios realizados por el Equipo Directivo y por los miembros del Comité de Convivencia, para el Panel de Indicadores.

#### IV. INTRODUCCIÓN

En la encuesta CADEM (2019), el 37% de los chilenos entrevistados afirma haber sido víctima de *bullying* y solo el 15% ha realizado alguna denuncia al respecto. En el Estudio de percepciones de adolescentes y jóvenes sobre ciberacoso (Stat Knows, 2020), el 49% de los jóvenes encuestados declaró haber sido víctima de acoso virtual al menos una vez entre octubre y diciembre de 2020 y el 44% de ellos presentó síntomas de algún trastorno depresivo mayor, aumentando los problemas de salud mental y la baja autoestima en los niños, niñas y jóvenes involucrados.

Por otra parte, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social medidos en la prueba SIMCE, califica a casi el 27% de los establecimientos educacionales chilenos en la categoría de desempeño Medio - Bajo e Insuficiente, en relación a la asistencia, retención, autoestima y convivencia escolar (División Educación General, 2019).

Estos resultados son preocupantes, debido a que, una buena convivencia escolar, podría garantizar un buen clima escolar, el cual es considerado como una de las variables que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes y la calidad de la educación (UNESCO, 2008).

Según Sandoval (2014), una convivencia escolar sana, armónica y sin violencia, incide directamente en la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad educativa, en los resultados de los aprendizajes, en la gestión del conocimiento y en el mejoramiento de la calidad de la educación; aspectos de suma relevancia para la psicología educacional, que se preocupa de estudiar, analizar y reflexionar sobre los procesos de aprendizajes en el contexto escolar (Unir Revista, 2020), los cuales se ven altamente afectados en ambientes de violencia.

Debido a lo anterior, es relevante que las escuelas gestionen la convivencia escolar, promoviendo un buen Clima, construyendo comunidad e instalando el “saber ser” con otros. (López et al., 2012). Para esto, es importante conocer en detalle cómo se encuentra la comunidad educativa, mediante la aplicación de pertinentes estrategias de monitoreo y evaluación de la convivencia.

El Colegio donde se realiza este Proyecto de Intervención Educativa, para optar al grado de Magíster en Psicología Educativa, de la Universidad Del Desarrollo, es una Institución Educativa Católica, de dependencia particular pagada, que pertenece a la Red de colegios del Movimiento Regnum Christi (RC), la cual, dentro de su Proyecto Educativo Institucional (PEI), busca la formación integral de excelencia en cada uno de sus estudiantes.

El Proyecto se enmarca en uno de los Objetivos del Plan Estratégico 2020 - 2023 del Colegio<sup>1</sup>, que busca “Diseñar instrumentos de evaluación objetivos y realistas para cada uno de los objetivos Formativos”. Pero para lograr esto, es necesario elaborar un autodiagnóstico participativo que permita establecer las necesidades y prioridades en relación a la Convivencia Escolar. Debido a esto, se plantea la necesidad de crear indicadores para evaluar el clima y la convivencia escolar de la Institución, de acuerdo a su propio PEI<sup>2</sup> y de obtener datos empíricos que fundamenten y justifiquen los resultados obtenidos en las Pruebas Simce.

Para responder a este requerimiento, el Equipo Interventor (EI) diseña tres instrumentos de diagnóstico que permiten revisar el grado de conocimiento y adhesión al PEI, al Reglamento Interno, al Ideario de los Colegios del RC<sup>3</sup>, el conocimiento del concepto de convivencia escolar y el grado de

---

<sup>1</sup> Documento confidencial de la Institución. Toda la redacción literal o parafraseo de esta sección está extraída del sitio web de la Institución, el cual no se señala para proteger la identidad de la misma.

<sup>2</sup> Proyecto Educativo Institucional. Para cuidar el anonimato de la Institución, no se hará mayor referencia sobre el origen de este documento.

<sup>3</sup> Documento confidencial de la Institución. Toda la redacción literal o parafraseo de esta sección está extraída del sitio web de la Institución, el cual no se señala para proteger la identidad de la misma.

compromiso y de participación por parte de los alumnos, apoderados y colaboradores que, en este caso, fueron los Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs). Para ello, se aplica una encuesta a los apoderados, una entrevista a los ECAs y un Focus Group a integrantes del Centro de Alumnos.

Al analizar los datos obtenidos, se concluyó que existe una valoración positiva respecto del Clima Escolar y que, aparentemente, se monitorea y evalúa la Convivencia, sin embargo, los ECAs no tienen claridad de cómo se realiza esta acción ni hay evidencia en base a datos empíricos, más allá de los resultados de los IDPS del Simce (Agencia de Calidad de la Educación, 2019) sobre la calidad del clima y la convivencia dentro de la Institución. A raíz de este problema percibido, se estableció una primera propuesta de intervención la cual fue reformulada, debido a las sugerencias realizadas por parte del Subdirector de la Institución y de una Comisión de Expertos de la Universidad.

Finalmente, con los ajustes realizados, el EI estableció como problemática central del Proyecto, la “Deficiente gestión de la convivencia escolar por parte del Equipo de Gestión de la convivencia (EG) de la Institución”<sup>4</sup>, la cual derivó de la siguiente secuencia de causas principales: el inadecuado modelo de liderazgo escolar que presenta la Institución; lo que produce una escasa corresponsabilidad por parte de los distintos estamentos del colegio, respecto al clima y a la convivencia escolar; la escasa claridad de las funciones del EG en el monitoreo y la evaluación del clima y de la convivencia escolar; la deficiente definición de los indicadores para la gestión de la convivencia escolar por parte del EG; el escaso conocimiento de instrumentos pertinentes para la evaluación efectiva y el monitoreo sistematizado del clima y de la convivencia escolar del Colegio, por parte del EG; y el deficiente monitoreo de la convivencia escolar de la Institución, por parte del EG.

Entre los principales efectos de la problemática central, se detectó: los escasos instrumentos e instancias de recolección de datos empíricos que reflejen el clima y la convivencia escolar en el Colegio, por parte del EG; el escaso conocimiento del clima y de la convivencia escolar de la Institución, por parte de la comunidad escolar; el desconocimiento de las causas en las falencias en el clima y de la convivencia escolar en el Colegio por parte del EG; la escasa claridad del objetivo común respecto al desarrollo del clima y de la convivencia escolar por parte del EG; la inadecuada toma de decisiones en relación al monitoreo y a la evaluación del clima y de la convivencia escolar, por parte del EG; las deficientes estrategias de intervención y abordaje del clima y de la convivencia escolar por parte del EG; y el desconocimiento sobre el clima y la convivencia escolar de la Institución, por parte del EG.

Para abordar la Problemática, el EI construyó un Panel de Indicadores, mediante un proceso que inició con la realización de una reunión con los ECAs, para conocer las principales estrategias implementadas por ellos, en el monitoreo de la convivencia escolar, sus objetivos y prioridades, además de profundizar en los elementos centrales del PEI, que se consideraban necesarios para el desarrollo del Panel. Luego, el EI revisó documentos tales como: la Actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (EID) en el área de Convivencia (MINEDUC, 2020), los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (Agencia de Calidad de la Educación, 2019) y el PEI. Posteriormente, se construyó la propuesta del instrumento, el cual fue validado por parte del EG, integrado por los ECAs y por el Comité de Convivencia (CC); y finalmente, recibido y aprobado por un representante del Equipo Directivo de la Institución.

Este Panel de Indicadores, permitirá al Colegio contar con indicadores pertinentes, claros, realistas y contextualizados para gestionar la convivencia, orientando el diseño e implementación de instrumentos de monitoreo y evaluación de la convivencia escolar, los que, posteriormente, entregarán resultados que permitirán profundizar, analizar y tomar mejores decisiones en relación a esta gestión. Además, como menciona Zullig et al (en López, Bilbao, Ascorra, Moya & Morales, 2014),

---

<sup>4</sup> Revisar Anexo N° 1, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

el Colegio podrá contar con un instrumento psicométricamente sólido y válido para medir las acciones, actividades y prácticas que fomentan una sana convivencia.

A continuación, se presentan los principales conceptos y argumentación teórica que sostiene el diseño del Proyecto, la descripción de las diferentes etapas de la Intervención, correspondientes a: la demanda inicial instaurada por la Institución, las actividades, proceso y resultados del diagnóstico, el diseño del Panel, la aplicación de las actividades para su ejecución y la evaluación general del proceso. Luego, se describen los resultados del proceso llevado a cabo y, finalmente, se presentan las discusiones y conclusiones que se desprenden del Proyecto realizado.

## V. MARCO DE REFERENCIA

En Chile y en distintos países de América Latina y del mundo, se visualiza una voluntad real por asegurar y garantizar el derecho a la educación inclusiva, equitativa y de calidad, que exige la Declaración Universal de los Derechos Humanos (UNESCO, 2015). Para ello se han realizado grandes esfuerzos por centrar la atención de la comunidad educativa y de la opinión pública en revisar la calidad de la educación y los resultados de aprendizajes obtenidos en pruebas estandarizadas, con el fin de lograr un desarrollo integral de los y las estudiantes.

No cabe duda, que hoy existen mandatos legales que comprometen a las diferentes Instituciones Educativas, a mejorar sus resultados académicos; y es claro que, según el informe de la OECD (2018), ha habido, por parte del Estado, un aumento del presupuesto público y una redistribución de fondos que busca mejorar insumos y procesos según las necesidades de cada sector. Pero a pesar de estos y otros esfuerzos, la educación en Chile muestra aún grandes deficiencias, puesto que, de acuerdo a los resultados de la Prueba Pisa (2018), Chile se ubica bajo el promedio de los países de la OCDE.

En las conclusiones del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE, 2006) sobre los aprendizajes de los estudiantes en América Latina y el Caribe, del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), de la UNESCO, afirma que el clima escolar es una de las variables que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes. Por tanto, la generación de un ambiente de respeto, acogedor y positivo es esencial para promover el aprendizaje entre los estudiantes (UNESCO, 2008).

En Chile, los resultados de la Prueba Simce también confirman que, desde el 2014, las escuelas con mejor rendimiento tienen mejor clima escolar (División Educación General, 2019). Por lo tanto, poner atención en el clima y en la convivencia escolar se hace una tarea primordial para las Instituciones Educativas.

El artículo 16 A de la Ley 20.536 sobre violencia escolar, define la convivencia escolar como la “coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes” (Ley 20.536 sobre Violencia Escolar, párrafo 3, 2011).

Así mismo, el MINEDUC (2019) define por **convivencia escolar**, al “conjunto de interacciones y relaciones que se producen entre los distintos actores de la comunidad en el contexto escolar” (p. 12) y es responsabilidad de todos los integrantes de la comunidad “propiciar un clima escolar que promueva la buena convivencia de manera de prevenir todo tipo de acoso escolar” (Ley 20.536 sobre Violencia Escolar, párrafo 3, 2011).

Unido a esto, se entiende por **clima escolar** a “la percepción que tienen los integrantes de la comunidad respecto a las relaciones interpersonales que existen en el contexto escolar y también del ambiente en el cual se producen esas interacciones” (División Educación General, 2019).

Para lograr una organización colegiada entre los diferentes actores pertenecientes a la comunidad, desarrollar un buen clima escolar y fomentar la sana convivencia, se comprende que la gestión de los directivos y el modelo de **liderazgo escolar**, serán factores fundamentales para lograr la innovación que permitirá desarrollar mejoras en este aspecto.

La mejoría de la convivencia es responsabilidad de todos, pero primordialmente recae en el liderazgo del director y su equipo directivo. Ellos deben asegurar la gestión del clima de convivencia y transmitir la vitalidad que esto tiene para el aprendizaje y desarrollo integral de los y las estudiantes. También deben encargarse de transmitir los valores educativos a toda la comunidad y para ello, es necesario “instalar espacios de reflexión sobre el clima, posicionándolo como un tema clave dentro de la

comunidad, y definen planes y actividades relacionados con objetivos estratégicos del establecimiento” (Arón, Milicic, Sánchez, Subercaseaux, 2017, p.31.).

Leithwood (en Conde y Ávila, 2014) define el concepto de **liderazgo escolar** como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela” (p. 158). A su vez, Torrego (en Conde y Ávila, 2014), señala que este tipo de liderazgo debe entenderse desde una perspectiva crítica que promueva el carácter crítico, comprometido, transformador y ético de esta labor, a partir de la formación de una comunidad profesional. Al mismo tiempo, Conde y Ávila (2014), señalan que, dentro de los factores que inciden en el desarrollo de un buen clima de convivencia escolar, está el tipo de liderazgo y su gestión.

La organización compartida o colegiada, proviene del modelo de **liderazgo distribuido**, el cual se basa en la creencia de que la toma de decisiones no puede recaer sobre una sola persona – director o directora – ni en un orden jerárquico del poder. Es decir, se aleja del liderazgo directivo, para aproximarse a la distribución de responsabilidades, principalmente, entre el director o directora, el equipo directivo, el equipo de especialistas y el profesorado. Esta visión no comprende la distribución como delegación de responsabilidades, sino que, más bien, como la atención homogénea en la toma de decisiones respecto a los diferentes aspectos de relevancia para la escuela, con el objetivo de innovar y mejorar la calidad educativa en todos sus ámbitos (Maureira, Moforte y González, 2014).

Maureira, Moforte y González (2014) afirman que, en las últimas décadas, se han realizado diferentes estudios en los que se ha comprobado que, dependiendo principalmente del contexto y sus condiciones, el liderazgo distribuido sería el enfoque que ha logrado mejores resultados en los países de mayor eficacia respecto a la innovación escolar y que, por tanto, han obtenido mejoras en la calidad educativa en todos los aspectos.

Por su parte, Chile cuenta con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), documento que insta las bases y directrices que debe cumplir un director o directora, para llevar a cabo su labor en la Institución. En el MBDLE se establecen las características, capacidades y habilidades con las que debe contar el director o directora, así como las prácticas concretas que debe cumplir, para propiciar la efectividad en su labor y, por ende, la mejoría en la calidad educativa del establecimiento educacional al que pertenece (MINEDUC, 2015). Al mismo tiempo, en el documento se reconoce que el tipo de liderazgo educativo del director o directora, puede tener un efecto positivo en el aprendizaje de los y las estudiantes, ya que dependerá de su gestión, el que se generen las condiciones para que diversos factores, como el rol docente, la relación con las familias y la organización de los contenidos, entre otros, puedan hacer su labor con efectividad, pues ellos serían los encargados de promover la motivación, de monitorear y evaluar las habilidades y prácticas y de mantener y fortalecer las condiciones de trabajo del profesorado (MINEDUC Y CPEIP, 2015).

Unido a todo lo anterior, Maureira, Garay, Ahumada y Ascencio (2019), señalan que, dentro de las principales características observadas de la acción del liderazgo distribuido, está la cooperación y participación en los procesos de tomas de decisiones, por parte de equipos de trabajo conformados por directivos y docentes. Los autores establecen que, tanto la cooperación como la participación, son factores que aumentan el compromiso de los profesores, su autoconfianza, la competencia profesional, la integridad, la consideración del otro y el respeto, permitiéndose así, predecir y mejorar el desempeño profesional y la satisfacción de los mismos y, al mismo tiempo, impactar positivamente en el aprendizaje de los y las estudiantes.

Por lo descrito anteriormente, el liderazgo distribuido requiere de una multiplicidad de acciones e interacciones que involucren a toda la comunidad para generar mejoras educativas. Estas interacciones y el modo en que se gestan las relaciones entre las personas que generan estos cambios afectan directamente al clima escolar y a la convivencia. Así es como se impone la necesidad de

**gestionar la convivencia escolar**, promoviendo mejoras en los resultados académicos y experiencias de aprendizaje positivas en los y las estudiantes.

Cuando se habla de **gestión de convivencia**, se hace referencia a “una gestión orientada a la construcción de una comunidad; a instalar ese saber que nos dice que somos con otros y que no es posible ser de otra forma” (López et al., 2012, p.28). Una comunidad que integra a toda persona que tenga relación con la Institución, ya sean los estudiantes, profesores, apoderados, administrativos, auxiliares, entre otros. Esto empodera a la escuela respecto de la fuerza y la potencia de la vida en comunidad (Morgan, 1990; Shotter, 2001; Echeverría, 2001; Taylor, citado en López et al. (2012).

El MINEDUC define la gestión de la convivencia como “el proceso colaborativo e intencionado de diseñar, implementar y evaluar políticas, acciones, prácticas y actividades sobre el conjunto de las interacciones y relaciones que se producen en el contexto escolar” (División General de Educación, 2019, p. 15).

Es interesante ver cómo las escuelas, colegios, liceos y todo tipo de institución educativa, tienen la obligación de mejorar la convivencia escolar, pero no cuentan con información suficiente de cómo lo están haciendo y qué se puede mejorar para realizar una mejor gestión (López et al., 2012). Por ello, se hace necesario disponer de instrumentos que permitan medir y evaluar las acciones, prácticas y actividades diseñadas para fomentar el mejoramiento del clima escolar y de la convivencia, para respaldar con datos empíricos, la información obtenida en la aplicación de “instrumentos psicométricamente sólidos que permitan a los investigadores y a las instituciones educativas incorporar la **medición del clima escolar** dentro de los procesos de mejoramiento escolar basados en evidencias (Zullig et al. en López, Bilbao, Ascorra, Moya & Morales, 2014).

En esta línea, las escuelas cuentan con pocos instrumentos validados que permitan evaluar, medir y monitorear el clima y la convivencia escolar.

Por un lado, existen los **Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores**, los que señalan la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en dimensiones clave de la gestión educativa, tales como, el liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia escolar y la gestión de recursos (MINEDUC, 2014). Dentro de la dimensión de Formación y Convivencia Escolar se encuentra la subdimensión de Convivencia, la cual tiene como fin asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje, a través de la descripción de las políticas, de los procedimientos y de las prácticas que deben implementar tanto el equipo directivo como los docentes y el personal del establecimiento (MINEDUC, 2020). La subdimensión de Convivencia cuenta con seis estándares según la nueva actualización, los cuales aún son muy generales, haciéndose necesario realizar una adaptación para la realidad de cada institución de acuerdo a su Proyecto Educativo.

Y, por otro lado, existen los **Indicadores de Desarrollo Personal y Social** los cuales tienen la misión de ampliar el concepto de calidad, entregando información en relación a aspectos no académicos que son fundamentales para una educación integral (División Educación General, 2019). La información mencionada se recoge principalmente a través de cuestionarios aplicados en las pruebas Simce. Uno de los indicadores que se considera es el de Clima de Convivencia Escolar, el que busca “conocer las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes y padres y apoderados con respecto a la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento” (División Educación General, 2019, p. 11).

Para la Psicología Educativa, rama de la psicología que se preocupa de estudiar, analizar y reflexionar sobre los múltiples factores que influyen en los procesos de aprendizajes en el contexto escolar (Unir Revista, 2020), los elementos mencionados son de vital importancia debido a la influencia que ejercen

en el mejoramiento de las escuelas. La calidad de la educación se verá beneficiada según el tipo de liderazgo directivo que se ejerza en cada Institución y por la forma de gestionar el clima y la convivencia escolar, la cual debe propiciar el desarrollo de una cultura escolar que promueva la sana convivencia.

A continuación, se presenta un mapa conceptual (Tabla N° 1) de los principales elementos que componen el Marco Teórico relatado, resumiendo la argumentación teórica que, como se mencionó, sostiene el diseño del Proyecto de Intervención.

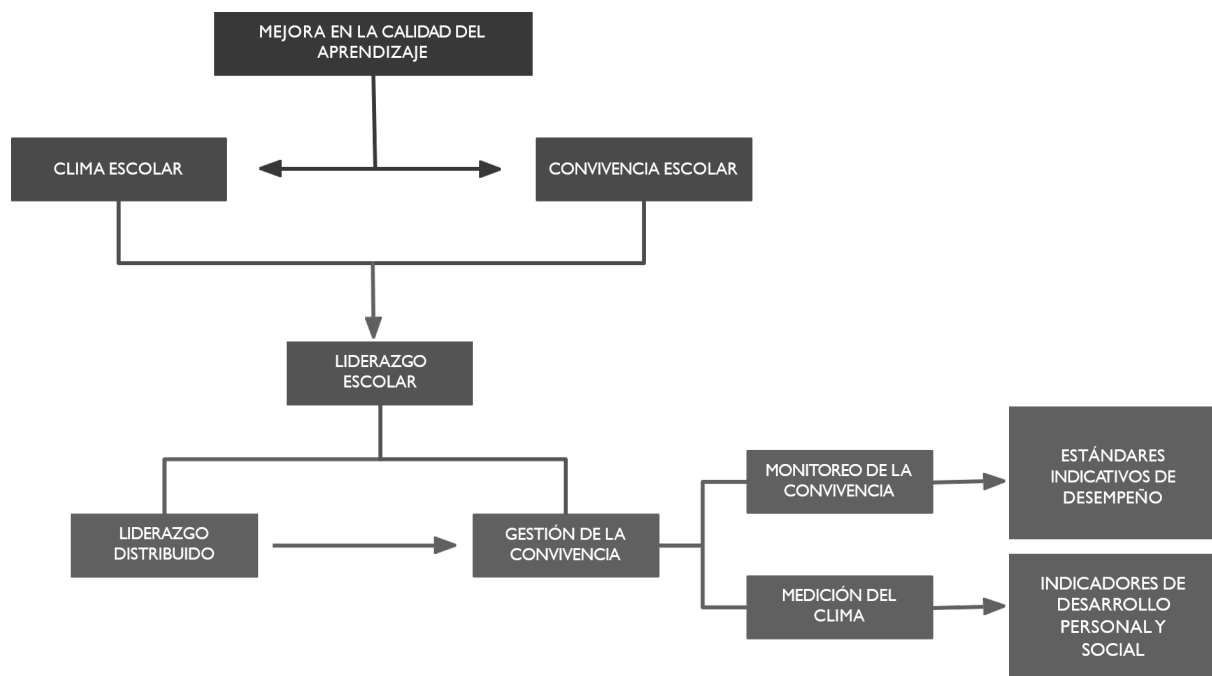


Tabla N° 1: Resumen del Marco de referencia – Fuente: Elaboración propia.

## **VI. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN:**

### **1. DEMANDA INICIAL:**

Desde hace tres años, la Institución ha vivido un cambio estructural debido a la unificación de los tres colegios que la componían anteriormente. Por tanto, hasta el año 2016, el Colegio tenía tres directores por separado, uno para Preescolar, otro para el ex Colegio Femenino y otro para el ex Colegio Masculino. Actualmente, se organiza con un director, lo que ha implicado una alta reducción del personal directivo, docente y de los colaboradores, además de una reconstrucción de los equipos de trabajo. Este proceso no ha sido fácil de sobrellevar, debido a la diversidad cultural, que caracteriza a cada colegio implicado. Por esto, la nueva estructura organizacional, ha tenido que aclarar funciones, roles y responsabilidades, además de acordar nuevas formas de actuar, de trabajar colaborativamente y de manejar la disciplina formativa y preventiva, distanciándose de la punitiva; entre otros<sup>5</sup>. (Elaboración propia, informante clave).

En las conversaciones realizadas con el informantes clave, integrante del EI y que trabaja en la Institución como miembro del equipo de ECAs, con el Equipo Directivo del Colegio, se plantea la necesidad de mejorar los indicadores con los que cuenta el equipo de ECAs, para poder evaluar el clima y la convivencia escolar del Colegio y obtener datos empíricos que fundamenten y justifiquen los resultados obtenidos en las pruebas Simce. (Elaboración propia, informante clave).

Esta propuesta se enmarca en el Plan Estratégico 2020 - 2023 del Colegio (Documento Confidencial), que propone “Diseñar instrumentos de evaluación objetivos y realistas para cada uno de los objetivos Formativos” y “Evaluar el modo como los programas y las actividades que realizamos en el colegio aportan al desarrollo integral de nuestros estudiantes”.

Durante la elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual para concretar estos objetivos de trabajo por parte del equipo de ECAs, no se lograron definir indicadores que permitieran construir un Programa de convivencia adecuado y medible. A su vez, no se dispone de una evaluación sistemática y permanente de las actividades que se realizan en el Colegio, asociadas al programa de convivencia escolar, que recoja datos empíricos que comprueben la eficacia de las estrategias aplicadas, para la promoción de un clima de convivencia positivo, que, al mismo tiempo, resguarde un ambiente de respeto, de organización y de seguridad. (Elaboración propia, informante clave).

Al haber consciencia de esta realidad, el equipo ECAs analizó la necesidad de profundizar e investigar en torno a herramientas que permitan una mejor gestión del clima y de la convivencia escolar, con el fin de no basarse meramente en una percepción positiva de la misma, sino que también, a partir de datos empíricos que aseguren un alineamiento con el Proyecto Educativo del Colegio. (Elaboración propia, informante clave).

En base a la problemática del equipo ECAs, el EI concluye que es necesario construir indicadores que permitan obtener datos empíricos respecto al clima y a la convivencia escolar del Colegio, pues la carencia de esta información, no permitiría implementar adecuadas estrategias en la gestión.

### **2. DIAGNÓSTICO:**

#### **2.1. INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE DATOS:**

Para la construcción de indicadores, el EI diseñó tres instrumentos de diagnóstico que les permitió revisar el grado de conocimiento y adhesión al PEI, al Reglamento Interno y al Ideario de los Colegios

---

<sup>5</sup> Toda declaración en relación a la situación interna de la Institución, ha sido proporcionada por el informante clave, actor perteneciente a la misma y miembro del Equipo Interventor.

del RC por parte de los alumnos, apoderados y colaboradores que, en este caso, fueron los ECAs. También se consultó a los actores, por el conocimiento del concepto de Convivencia Escolar, su grado de compromiso y participación en el Colegio y por el conocimiento en relación al monitoreo y evaluación de este aspecto. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta online aplicada a 120 apoderados<sup>6</sup>, de los cuales se recibieron 63 respuestas; una entrevista vía online aplicada a los 8 ECAs<sup>7</sup>, de los cuales sólo 5 respondieron; y un Focus Group realizado con 8 alumnos del Centro de Alumnos<sup>8</sup>, debido a su representatividad estudiantil.

Al analizar los resultados del diagnóstico, se constató que hay un alto porcentaje de apoderados y ECAs que conoce el PEI, que se adhiere al concepto de convivencia que este y el Reglamento Interno del Colegio establece y que se siente partícipe de la comunidad, promoviendo una buena convivencia escolar.

También se recogió que un 59% de los apoderados que respondieron la encuesta, considera que el Colegio ha evaluado y monitoreado la convivencia, sin embargo, no se consultó por la forma en que se realiza esta acción. Paralelamente, a través del informante clave, se recoge que el Colegio nunca ha aplicado algún instrumento para monitorear la convivencia y medir el clima, indicando que solo se cuenta con los resultados del Simce para aproximarse a su conocimiento dentro de la Institución. En base a esto, el EI se preguntó por el concepto de monitoreo de la convivencia en la Institución y dedujo que, a pesar de haber una percepción positiva al respecto, no existen datos empíricos propios, que garanticen esta realidad.

En cuanto a los ECAs, existía conocimiento y adherencia a los principales conceptos y objetivos relacionados con el desarrollo del clima y de la convivencia escolar, sin embargo, a pesar de haber reconocido que se ha realizado monitoreo y evaluación de la temática, afirmaron no tener claridad respecto a cómo se realizan estos procesos.

Finalmente, en cuanto a los miembros del Centro de Alumnos, no fue posible medir su percepción respecto a los ítems, ya que las diferentes preguntas realizadas en el Focus Group, fueron respondidas libremente por diferentes alumnos, por lo que no se pudo generalizar a partir de las opiniones recolectadas.

---

<sup>6</sup> Revisar Anexo N° 2, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>7</sup> Revisar Anexo N° 3, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>8</sup> Revisar Anexo N° 4, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

A continuación, se presenta un cuadro (Tabla N° 2) que expone los resultados obtenidos del diagnóstico.

ACTORES	DIMENSIÓN DE INVESTIGACIÓN	CATEGORIZACIÓN			
		(Medida en % con relación a la valoración positiva)			
		CONOCIMIENTO (Documentos y conceptos).	VÍNCULO (Grado de adhesión, compromiso y participación).	AMBIENTE (Seguro y de respeto).	MEDICIÓN (Monitoreo y evaluación de convivencia).
Padres y Apoderados	Documentos internos	83,5% en promedio declara conocer los documentos oficiales de la Institución.	98,5% se adhiere al PEI y a las normas.	98,4% entiende la funcionalidad del Reglamento y el 100% está de acuerdo con las normas.	No evaluado.
	Ambiente de convivencia	100% conoce y adhiere al concepto de Formación Integral de Excelencia y de Convivencia propuesto en el PEI.	96,2% se siente participe de la comunidad y 95,2% promueve y colabora en la construcción de Convivencia.	No evaluado.	59% ha evaluado la convivencia.
Encargados de Convivencia y Acompañamiento	Documentos internos	100% conoce los documentos internos.	100% se adhiere y le interesa la Formación Integral de Excelencia.	100% entiende la funcionalidad del Reglamento y está de acuerdo con las normas. Afirma que hay protocolos de ambientes seguros y programas de convivencia.	100% reconoce que hay Programa de Convivencia, pero el <b>40% considera que no está claro el monitoreo ni la evaluación de este programa.</b>
	Ambiente de convivencia	100% conoce el concepto de Convivencia.	100%, está comprometido con el desarrollo de un buen clima y una buena Convivencia Escolar.	100% considera que hay un ambiente organizado y poseen variadas estrategias para lograrlo.	80% reconoce que sí se evalúa y monitorea la convivencia, <b>pero no están claros los procesos.</b> 60% conoce estándares o indicadores de calidad.
Centro de alumnos	Documentos internos	No es posible medir	No es posible medir	No es posible medir	No es posible medir
	Ambiente de convivencia	No es posible medir	No es posible medir	No es posible medir	No es posible medir

Tabla N° 2: Resultados del diagnóstico – Fuente: Elaboración propia.

A raíz de este diagnóstico, el EI elabora una Primera Propuesta de Intervención, la cual se detalla a continuación.

## 2.2. PRIMERA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:

Esta Propuesta consiste en la construcción de un Panel de Indicadores, en colaboración con el equipo de ECAs, que permita orientar las estrategias de gestión de la convivencia y a su vez, monitorear y medir el clima y la convivencia escolar, otorgando al Colegio, la posibilidad de obtener datos empíricos respecto a estos ámbitos.

Para esto, el EI inició el proceso metodológico de Matriz de Marco Lógico (MML)<sup>9</sup>, construyendo un Árbol de Problemas<sup>10</sup> para determinar la Problemática Central, a partir del estudio de causas y efectos.

La Problemática Central establecida, fue la “Deficiente gestión del clima y de la convivencia escolar en el 3er ciclo de la Institución, por parte de los Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs)”, lo que derivó en el Propósito “Los ECAs realizan una eficiente gestión del clima y de la convivencia escolar en el 3er ciclo de la Institución” y determinó como Componente “Los ECAs se basan en eficientes indicadores propios para el monitoreo de la convivencia y la medición del clima escolar en los estudiantes del 3er ciclo”, para alcanzar el Fin “Conocimiento adecuado del clima y la convivencia escolar del 3er ciclo”.

A continuación, se presenta el resumen (Tabla N° 3) del proceso abarcado hasta esta instancia, correspondiente a la formulación de la Primera Propuesta de Intervención y sus principales elementos.

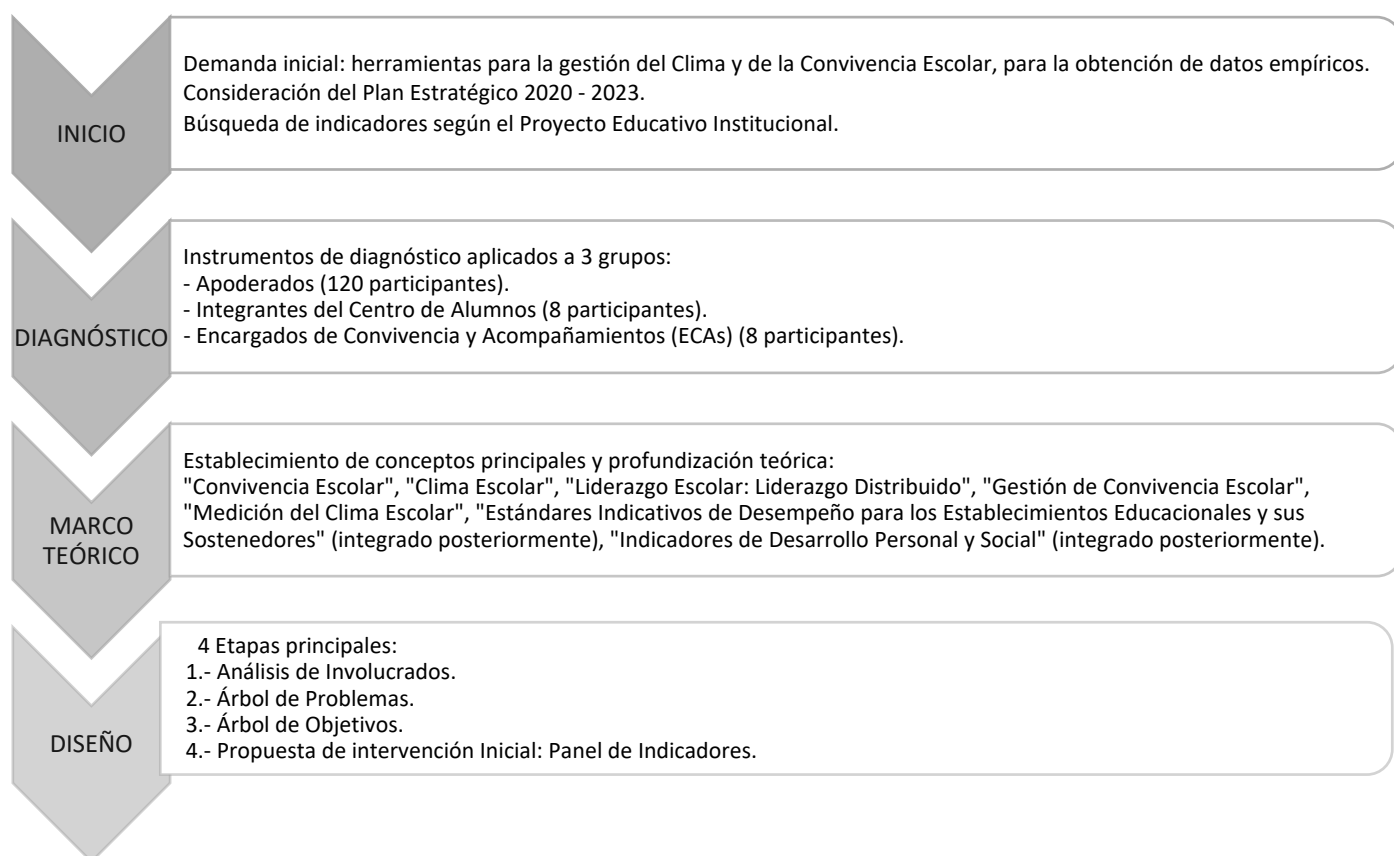


Tabla N° 3: Formulación de la Primera Propuesta de Intervención – Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Revisar Anexo N° 5, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>10</sup> Revisar Anexo N° 6, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

Este proceso continuó con la validación de la Primera Propuesta de Intervención y los ajustes posteriores.

### **2.3. VALIDACIÓN DE LA PRIMERA PROPUESTA Y AJUSTES:**

Para validar la Propuesta, se realizó una presentación<sup>11</sup> frente al representante de la Institución y luego, frente a una Comisión de Expertos.

En primera instancia, se efectuó una reunión online con el Subdirector de la Institución, miembro del Equipo Directivo, que, al mismo tiempo, cumple el rol de tutor o profesor guía de este Proyecto dentro del establecimiento. Luego, la propuesta de intervención fue presentada frente a una Comisión de Expertos, asignada previamente por la Universidad Del Desarrollo.

La reunión online con el Subdirector del Colegio fue previamente acordada y agendada para el día 24 de septiembre del 2020, mediante la plataforma Zoom y tuvo una duración de una hora y media, en la que se expuso el proceso de diagnóstico y diseño llevado a cabo, junto con las pretensiones del Proyecto, respecto al Panel de Indicadores en colaboración con los ECAs.

La presentación consideró los siguientes aspectos:

- i. Los procesos desarrollados hasta entonces, donde se describieron las 3 fases implementadas durante el primer semestre 2020: la fase inicial que contempla el contexto escolar y la demanda inicial; la fase de diagnóstico y sus resultados, la fase de diseño y Propuesta de Intervención, donde se presenta la Matriz de Marco Lógico que da cuenta del Componente a intervenir y del Propósito y Fin del Proyecto. Por último, se describieron las actividades que se propusieron realizar.
- ii. El Marco Teórico donde se mencionan y describen brevemente los conceptos más relevantes que fundamentan la Intervención, es decir, clima escolar, convivencia escolar, liderazgo escolar, liderazgo distribuido, gestión de la convivencia, estándares e indicadores.
- iii. Se presentaron las Consideraciones Éticas relacionadas al Proyecto.
- iv. Y, finalmente, la evidencia de la Bibliografía utilizada.

En cuanto a la validación por parte del Subdirector del Colegio, la propuesta fue bien recibida y aceptada, con el compromiso de integrar al Proyecto los siguientes aspectos:

- a. Ampliar el trabajo colaborativo de diseño de indicadores, hacia todos los ECAs del Colegio, es decir, trabajar tanto con los de 3er ciclo, como con los de 2do ciclo, con el objetivo de establecer indicadores transversales y pertinentes para ambos niveles, contemplando la etapa del desarrollo de los estudiantes y el entendimiento de que la Convivencia Escolar, es un elemento que concierne a toda la comunidad escolar por igual.
- b. Dentro de los actores considerados para validar el Panel de Indicadores, el Subdirector sugirió que esta acción no fuese realizada por el Equipo Directivo, sino que por el CC y por los ECAs, dupla que se denominó desde entonces, EG.
- c. Agregar a las Consideraciones Éticas, el resguardo y la confidencialidad de los documentos e insumos compartidos por la Institución, aspecto que se agregó a la presentación realizada con la Comisión de Expertos.

---

<sup>11</sup> Revisar Anexo N° 7, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

En cuanto a las sugerencias entregadas por la Comisión de Expertos (Comisión de Evaluación Formativa), asignada por la Universidad Del Desarrollo, en la Evaluación del Diseño del Proyecto, se realizaron los siguientes comentarios:

- a. Establecer mayor coherencia entre el surgimiento del problema, el Problema Central y la respuesta que se va a realizar, ya que, a pesar de que en los resultados del Diagnóstico se observa una percepción positiva del clima escolar y del monitoreo de la convivencia, el EI expone que la gestión de la convivencia por parte de los ECAs, sería ineficaz. Frente a esto, el EI señaló que el Diagnóstico arrojó pocos resultados que justifiquen una intervención en el ámbito de la demanda inicial del Colegio – el diseño de indicadores, para el monitoreo de la convivencia y medición del clima en el Colegio – y por ello, el informante clave amplía las causas indicando que, a pesar de la buena percepción que se recogió en el Diagnóstico, esta no se basa en datos empíricos que la validen, pues en la gestión hay carencia de instrumentos e indicadores claros. Se llegó, por tanto, al acuerdo de explicitar esta situación, con mayor claridad en el Árbol de Problemas.
- b. En la misma línea, se sugirió revisar el planteamiento del Problema Central por dos aspectos:
  - Se observa que, en la forma en cómo está planteado el Proyecto, el Problema Central es “La ineficiente gestión por parte de los ECAs”, pues aplicarían procesos inadecuados para la gestión de la convivencia. Sin embargo, la Comisión consideró que, aparentemente, no hay una manera sistemática y rigurosa por parte de la Institución, para recolectar y validar esta información. Dicho de otra manera, se cuestionó la gestión del Equipo Directivo al responsabilizar a los ECAs, en cuanto a la ineficacia de estos procesos, pues es labor del Equipo Directivo actuar como facilitador, acompañante, gestor y otorgador de atribuciones y espacios, así como ser responsables de empoderar al equipo de ECAs, para que puedan realizar una eficiente gestión de la convivencia. Todos los niveles de las causas que se observaron en el Árbol de Problemas del Proyecto, estaban asociados a la gestión del Equipo Directivo, sin embargo, existían inconsistencias al plantear el Problema Central.

Frente a esto, el EI, expuso la inviabilidad de intervenir directamente al Equipo Directivo y su gestión, por razones laborales de una de las integrantes y por el contexto escolar, sin embargo, sería posible trabajar en colaboración con el equipo de ECAs, para la construcción del Panel de Indicadores solicitado por la Institución.

- Finalmente, se aconsejó reformular la redacción del Problema Central, ya que, si la intervención es en trabajo colaborativo con los ECAs, es de gran importancia tener cuidado en la forma que se exprese dicho Problema, evitando caer en responsabilizarlos respecto de la ineficacia de la gestión de la convivencia escolar. Por otro lado, frente a las autoridades del Colegio, es importante que se visualice su responsabilidad en esta deficiencia, aminorando la culpabilidad que ha recaído en los ECAs.

Al definir que el Propósito del Proyecto es que “Los ECAs realizan una eficiente gestión del Clima y de la Convivencia escolar en el 3er ciclo de la Institución” y que el Componente es “Los ECAs se basan en eficientes indicadores propios para el monitoreo de la convivencia y la medición del clima escolar en los estudiantes del 3er ciclo”, queda implícito que los ECAs no serían eficaces, por lo que se pidió redactar un Problema Central que a ellos les pareciera pertinente y que no expusiera toda la responsabilidad de la gestión, en su cargo, comprendiendo que se trata de una deficiencia que debe abordarse a nivel sistémico e institucional.

En resumen, dentro de los ajustes que se aplicaron al Proyecto, a raíz de las sugerencias realizadas tanto por el Subdirector de la Institución, como por la Comisión de Expertos, se encuentran los siguientes:

- i. Considerar a toda la Unidad de gestión de los ECAs en el Proyecto de Intervención.
- ii. Aclarar la corresponsabilidad en cuanto a la gestión de la convivencia escolar y redefinir el Problema Central: “Deficiente gestión del clima y de la convivencia escolar en el 3er ciclo de la institución, por parte de los Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs)” y el Propósito del Proyecto: “Los ECAs realizan una eficiente gestión del clima y la convivencia escolar en el 3er ciclo de la Institución”.

Por lo tanto, se hace necesario redefinir el Problema Central y el Propósito del Proyecto, integrando a otros agentes como actores a cargo de la gestión de la convivencia. Por ello, el EI decide establecer el siguiente nuevo Problema Central: “Deficiente gestión de la convivencia escolar por parte del Equipo de Gestión de la Institución”, quedando el siguiente nuevo Propósito del Proyecto: “El Equipo de Gestión de Convivencia realiza una eficiente gestión de la convivencia escolar en la Institución”.

A su vez, se planteó que la gestión recae tanto en la convivencia como en el clima escolar, sin embargo, sabemos que ambos son diferentes elementos, que lo que se “gestiona” es la Convivencia Escolar y que, de acuerdo a la eficiencia de esa acción, se produce un desarrollo positivo del Clima, lo cual es posible de medir posteriormente.

- iii. Integrar documentos de Políticas Nacionales al Marco Teórico. El EI decidió incluir la actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (MINEDUC, 2020) y los “Indicadores de Desarrollo Personal y Social” (MINEDUC, 2019), como insumos básicos para la elaboración de un Panel de Indicadores pertinente a una Institución que se ciñe por las Políticas Nacionales y que se basa en indicadores aprobados y valorados públicamente.
- iv. Modificaciones en la Matriz de Marco Lógico. Debido a las sugerencias del Subdirector de la Institución, el EI decidió modificar a uno de los actores que verificará el cumplimiento del Componente. Por consiguiente, el enunciado “N° total de indicadores de convivencia escolar diseñados validados para su implementación”, ya no será validado por los ECAs y el Equipo Directivo, sino que por el EG (ECAs y miembros del CC).
- v. A raíz de los cambios anteriormente mencionados, se hace necesario modificar el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas y la Matriz de Marco Lógico.

A continuación, se presenta la Tabla N° 4, correspondiente al resumen de las sugerencias de ajustes, realizadas por el Subdirector de la Institución y por la Comisión de Expertos.

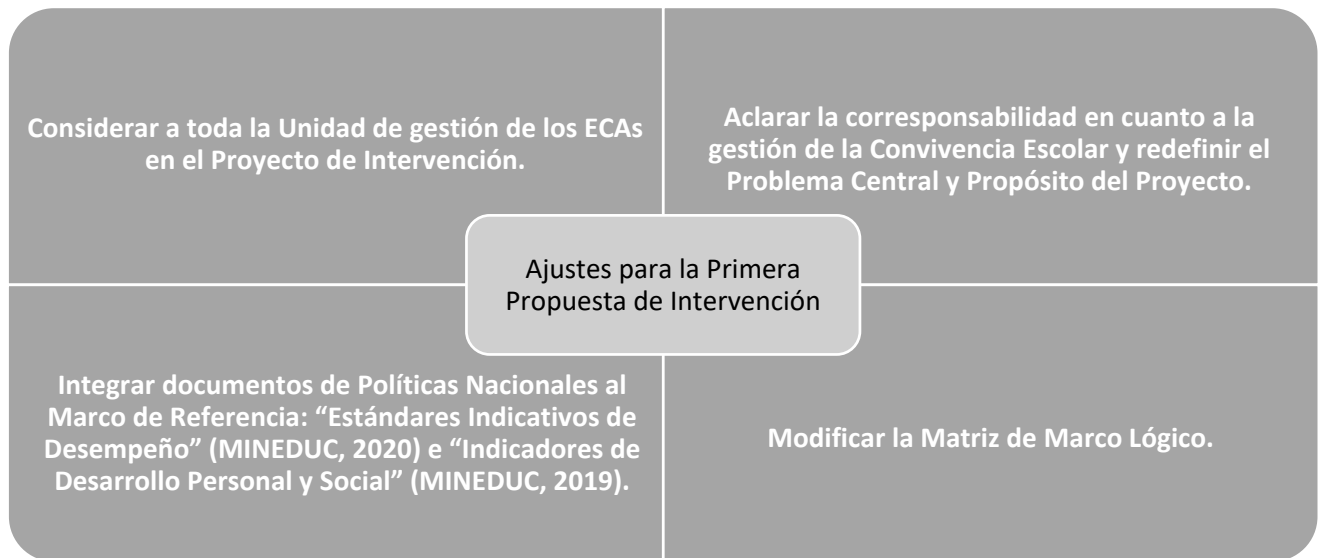


Tabla N° 4: Ajustes para la Primera Propuesta de Intervención – Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4. REFORMULACIÓN: PROBLEMÁTICA CENTRAL DEFINITIVA, CAUSAS Y CONSECUENCIAS:**

A raíz del establecimiento de la nueva Problemática Central del Proyecto: la “Deficiente gestión de la convivencia escolar por parte del Equipo de Gestión de la Institución”, las causas detectadas en el análisis de los datos recogidos en el Diagnóstico, fueron complementadas con la visión de uno de los miembros del EI, quién trabaja para el Colegio, ampliando estos datos y declarando que la principal causa proviene del inadecuado modelo de liderazgo escolar presente en la Institución. De esta causa se desprenden 3 variables o secuencias causales:

1. La primera variable provocada por el inadecuado modelo de liderazgo escolar presente en la Institución es: la escasa corresponsabilidad por parte de los distintos estamentos del Colegio, respecto al clima y a la CE; la escasa claridad de las funciones del EG en el monitoreo y la evaluación del clima y de la CE; la deficiente definición de los indicadores para la gestión de la CE por parte del EG; el escaso conocimiento de instrumentos pertinentes para la evaluación efectiva y el monitoreo sistematizado del clima y de la CE del Colegio, por parte del EG; y el deficiente monitoreo de la CE de la Institución, por parte del EG.
2. La segunda variable es: la inadecuada capacitación del EG en relación con la implementación de un plan de convivencia; la escasa claridad y acuerdo sobre el concepto de monitoreo y evaluación del clima y de CE por parte del EG; la escasa valoración de los resultados de los indicadores de calidad del Simce en torno al clima y a la CE por parte del EG; la deficiente definición de estándares e indicadores para el monitoreo y evaluación del Clima y de la CE por parte del EG; y las demás causas mencionadas anteriormente, que van unidas a esta deficiencia; paralelamente, se encuentran las deficientes instancias de evaluación y de monitoreo del clima y de la CE en las actividades de aula por parte de los docentes y colaboradores; y las escasas instancias donde se incluya a padres y apoderados en la evaluación del clima y de la convivencia por parte del Equipo Directivo.
3. La tercera variable es: el escaso interés por la innovación en la cultura escolar por parte de la Dirección; las escasas instancias de observación de prácticas exitosas por parte del EG; y las insuficientes estrategias de monitoreo y evaluación del clima y de la CE aplicadas a los estudiantes del colegio.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de las Causas (Tabla N° 5) que permitieron establecer la Problemática Central definitiva:

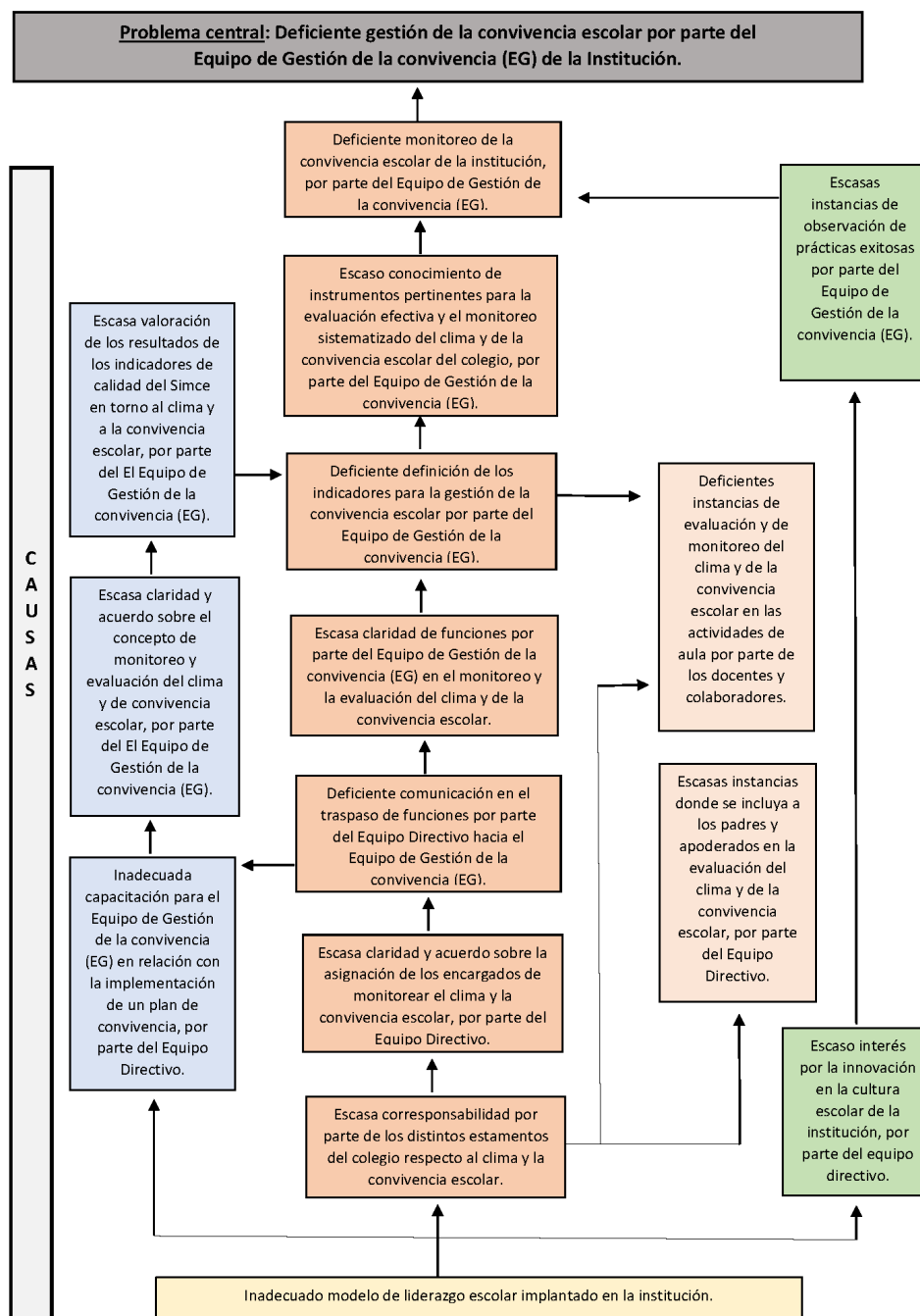


Tabla N° 5: Principales Causas de la Problemática Central definitiva del Proyecto – Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los efectos presentados en el Árbol de Problemas, se destacan los siguientes: los escasos instrumentos e instancias de recolección de datos empíricos que reflejen el clima y la CE en el Colegio por parte del EG; el escaso conocimiento del clima y de la CE del Colegio por parte de la comunidad escolar; el desconocimiento de las causas en las falencias en el clima y de la CE por parte del EG; la escasa claridad de un objetivo común respecto al desarrollo del clima y de la CE por parte del EG; la inadecuada toma de decisiones en relación al monitoreo y a la evaluación del clima y de la CE, por parte del EG; las deficientes estrategias de intervención y abordaje del clima y de la CE por parte del EG; y el desconocimiento sobre el clima y la CE de la Institución por parte del EG.

Por otro lado, del Diagnóstico realizado a partir de la información recolectada en la Focus Group aplicado a los representantes del Centro de Alumnos, a raíz del escaso conocimiento del clima y de la CE del Colegio, por parte de la comunidad escolar, evidenció el escaso conocimiento de los intereses particulares de los estudiantes por parte del EG, del cuerpo estudiantil, de los docentes y de los colaboradores. Esto conlleva un negativo liderazgo ejercido por algunos estudiantes hacia la comunidad escolar, lo que produce una sensación de poca pertenencia a la comunidad escolar, por parte de grupos minoritarios de estudiantes y un descendido auto concepto respecto del desempeño y la participación por parte de algunos estudiantes. Esto desencadena una escasa participación de las instancias de CE ofrecidas por el Colegio, por parte de diferentes grupos de estudiantes, demostrándose el desconocimiento sobre el clima y la CE de la Institución, por parte del EG.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de los Efectos (Tabla N° 6) que se desprenden de la Problemática Central definitiva:

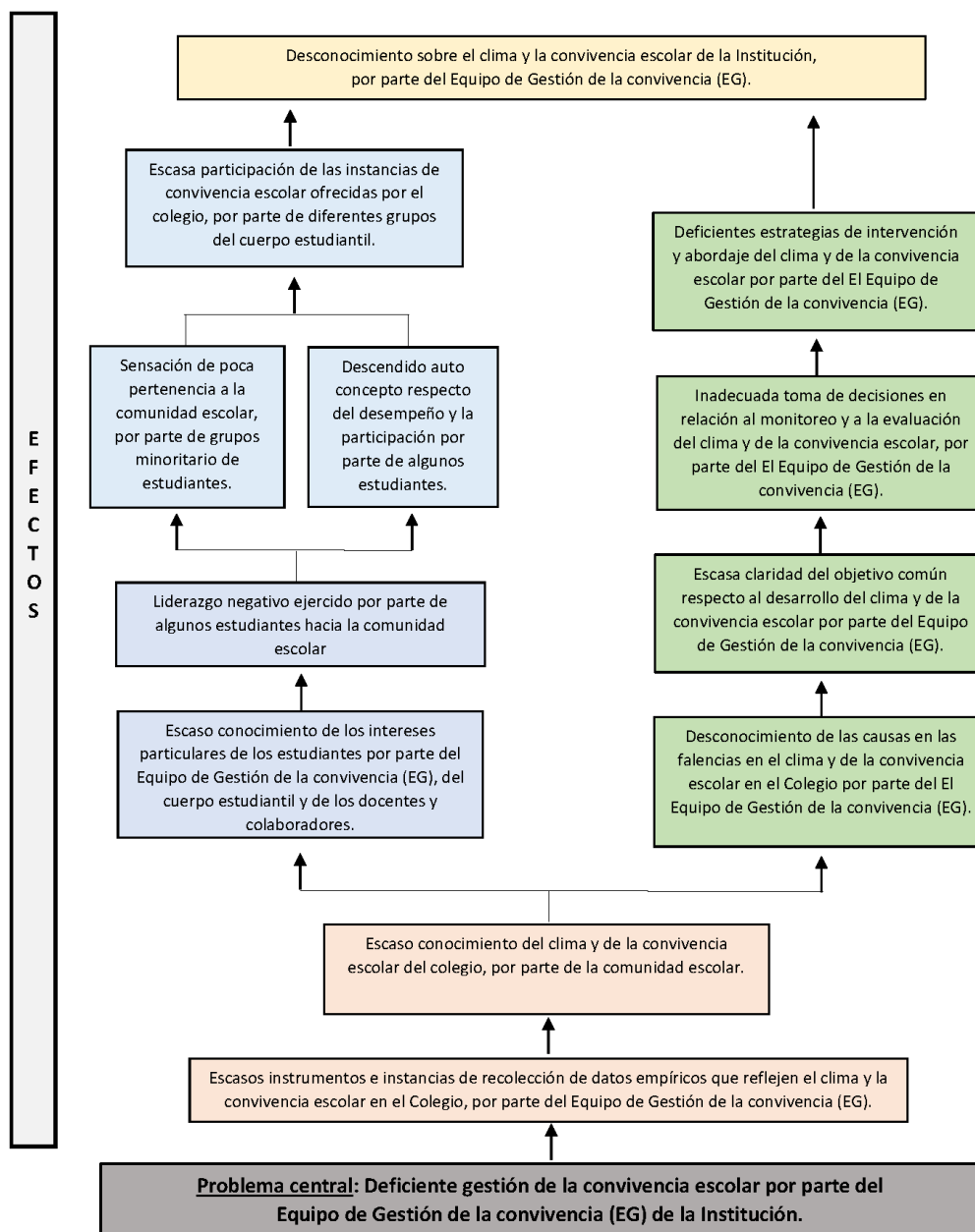


Tabla N° 6: Principales Efectos de la Problemática Central definitiva del Proyecto – Fuente: Elaboración propia

Habiendo determinado la Problemática Central, se procede a realizar el Árbol de Objetivos<sup>12</sup>, para dar inicio al Diseño del Proyecto según la metodología de MML.

### **3. DISEÑO:**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:**

A partir del Árbol de Problemas y la información recolectada, se construyó el Árbol de Objetivos, en el cual se plantea el siguiente Objetivo General o Propósito del Proyecto: “El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) realiza una eficiente gestión de la convivencia escolar (CE) en la Institución”, esperando lograr la siguiente Meta Final: “El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) de la Institución tiene conocimiento del clima y la convivencia escolar del Colegio”.

El principal medio que compone este Árbol, es el adecuado modelo de liderazgo escolar implantado en la Institución, a través del cual se desencadenan 3 líneas o secuencias de mejora:

1. La primera línea de mejora corresponde a: existe una responsabilidad compartida respecto al clima y la CE entre los distintos estamentos del Colegio; el Equipo Directivo tiene claridad y acuerdo sobre la asignación de los encargados de monitorear el clima y la CE; el Equipo Directivo tiene una comunicación eficiente en el traspaso de funciones hacia el EG; el EG tiene claridad de sus funciones en el monitoreo y evaluación del clima y la CE; el EG cuenta con indicadores pertinentes para la gestión de la CE de la Institución; el EG tiene suficiente conocimiento de instrumentos pertinentes para la evaluación efectiva y el monitoreo sistematizado del clima y de la CE del Colegio; el monitoreo de la CE se basa en indicadores pertinentes para la Institución; alcance del Objetivo General del Proyecto.

Además de todo esto, habiendo una corresponsabilidad positiva por parte de los diferentes estamentos que componen la Comunidad Educativa, existirán suficientes instancias donde se incluya a los padres y apoderados en la evaluación del clima y de la CE, por parte del Equipo Directivo y suficientes instancias de evaluación y de monitoreo del clima y de la CE en las actividades de aula por parte de los docentes y colaboradores.

2. La segunda línea de mejora es: el Equipo Directivo promueve adecuadas capacitaciones para el EG en relación con la implementación de un plan de CE; el EG tiene claridad y acuerdo sobre el concepto de monitoreo del clima y de CE; el EG valora los resultados de los indicadores de calidad del Simce en torno al clima y a la CE, puesto que los considerará como un insumo importante; y el EG cuenta con indicadores pertinentes para la gestión de la CE de la Institución.
3. Y la tercera línea de mejora es: el Equipo Directivo mantiene gran interés por la innovación en la cultura escolar de la Institución; el Equipo Directivo promueve que el EG realice suficientes instancias de observación de prácticas exitosas en este ámbito; y el EG aplica estrategias de monitoreo de la CE en base a indicadores pertinentes para la Institución.

Para llevar a cabo este Propósito, se realiza el Análisis de Alternativas<sup>13</sup>, el cual se hace en base a las capacidades, conocimientos y recursos de las integrantes del EI, ya que, al estar conformado por dos docentes de diferentes asignaturas, con experiencia en aula y por el informante clave, miembro del equipo de ECAs, se cuenta con la disponibilidad y contacto con el Colegio, para trabajar con los demás

---

<sup>12</sup> Revisar Anexo N° 8, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>13</sup> Revisar Anexo N° 9, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

miembros del EG, además de la experiencia y metodologías necesarias para abordar la problemática en cuestión.

Se estableció, por tanto, que el Medio o Componente a trabajar, es: “El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) cuenta con indicadores pertinentes para la gestión de la convivencia escolar de la institución”, el cual tiene como Subcomponente: “El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) tiene suficiente conocimiento de instrumentos pertinentes para la evaluación efectiva y el monitoreo sistematizado del clima y de la convivencia escolar del Colegio”.

A continuación, se presenta un esquema de los Medios del Análisis de Alternativas (Tabla N° 7), destacándose en rojo el Componente a intervenir.

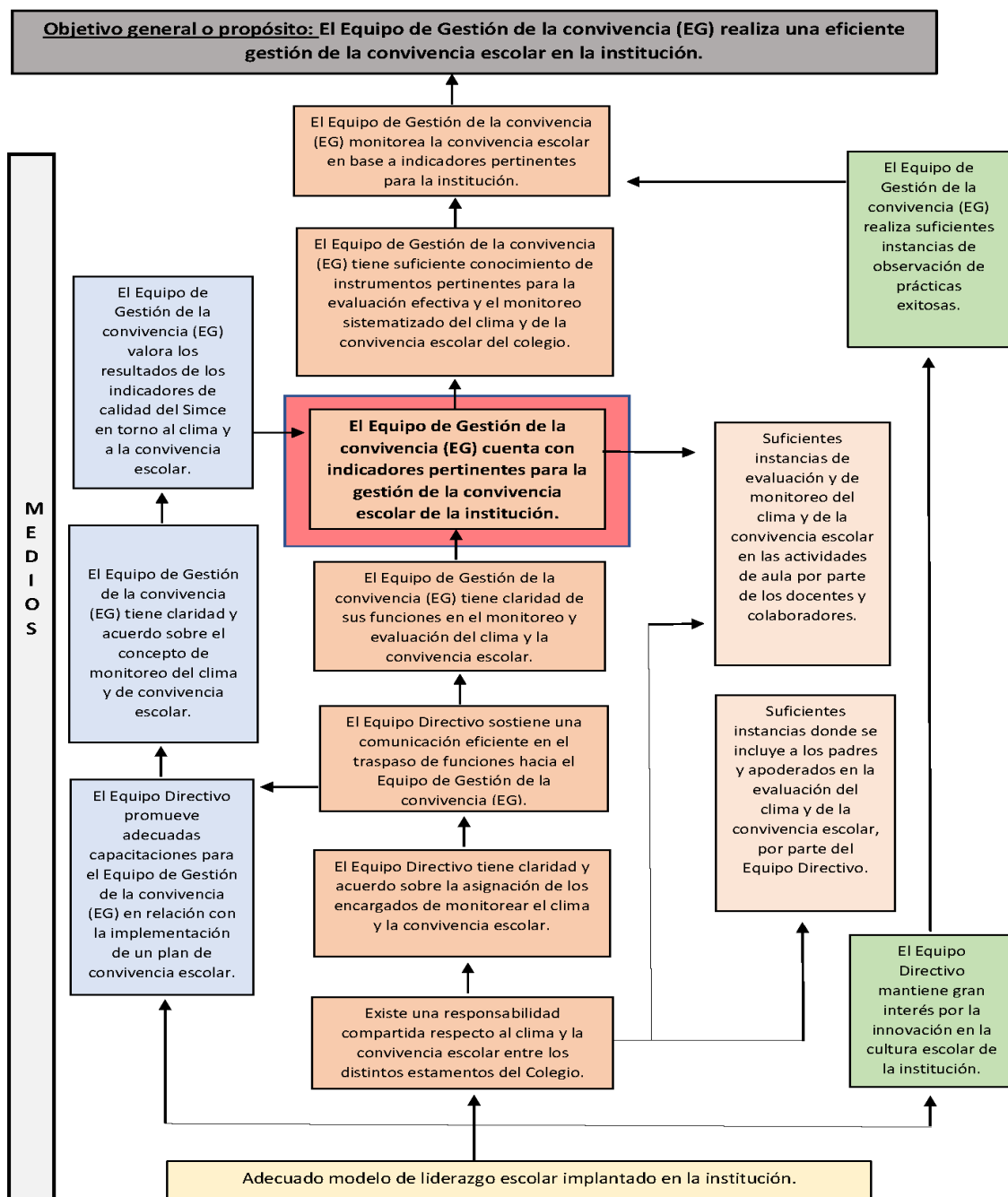


Tabla N° 7: Principales Medios del Análisis de Alternativas y selección del Componente a intervenir – Fuente: Elaboración propia.

Se pretende, por tanto, abordar el Componente a partir del trabajo en conjunto con todos los ECAs y, posteriormente, serían integrados los miembros del CC que trabajan en el Colegio. Para ello, se elabora una Matriz de Marco Lógico (MML), que organiza el diseño de la Intervención.

### **3.2. PLAN DE ACCIÓN:**

La MML establece los elementos que dieron origen, desarrollo y cumplimiento al Proyecto de Intervención titulado “Deficiente gestión de la convivencia escolar por parte del Equipo de Gestión de la Institución”. El título mencionado, corresponde al Problema Central detectado en la última versión del Árbol de Problemas diseñado a partir de la información recolectada en el Diagnóstico inicialmente realizado y del cual, a su vez, se desprende el Árbol de Objetivos, determinándose el Fin último: “El Equipo de Gestión de la Institución tiene conocimiento del clima y la convivencia escolar de la institución”, el Propósito del Proyecto: “El Equipo de Gestión de Convivencia realiza una eficiente gestión de la convivencia escolar en la Institución” y el Componente principal: “Los Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs) cuentan con indicadores pertinentes para la gestión de la convivencia escolar de la Institución”.

Se establece entonces, que, para cumplir con el Fin, es necesario responder al Propósito mediante la solución del Componente. Dicho en otras palabras, para que el EG de la Institución, pueda tener conocimiento del clima y de la CE, debe realizar una eficiente gestión la Convivencia, basándose en indicadores propios validados, que sean pertinentes a la Institución y que les permita monitorear la Convivencia en base a datos empíricos, y poder así, medir el clima escolar del Colegio. Además de lo anterior, la MML señala a los actores directamente involucrados y presenta los Indicadores (Enunciado, Forma de Cálculo y Meta), los correspondientes Medios de Verificación y los Supuestos, para garantizar el cumplimiento del Fin, del Propósito y del Componente.

El EI, por tanto, concluyó que, para el diseño de un Panel de Indicadores que responda al Componente establecido, debe ser validado en su pertinencia por los miembros del EG, además de ser recibido y aprobado por el Subdirector del Colegio, para que, luego de un año de implementación por parte del EG, sea evaluada su eficacia, por los estudiantes de 5° básico a IV° medio y los Profesores Jefe (PJ) de esos niveles.

A continuación, se presenta la MML (Tabla N° 8), diseñada para abordar la Intervención:

<b>MATRIZ DE MARCO LÓGICO</b>					
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b> Deficiente gestión de la convivencia escolar por parte del Equipo de Gestión de la convivencia (EG) de la Institución.					
<b>RESPONSABLES:</b> Ignacia Ureta R., Josefina F. Muñoz G. y María Fernanda Neira S.					
Enunciado del Objetivo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos
	Enunciado	Forma de Cálculo	Meta		
<b>FIN:</b> El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) de la Institución tiene conocimiento del clima y la convivencia escolar de la Institución.	Porcentaje de miembros del EG que tienen conocimiento sobre el clima y la convivencia escolar del Colegio.	Número total de miembros del EG que están en conocimiento sobre el clima y la convivencia escolar del Colegio/Número total de miembros del EG encuestados.	80% de los miembros del EG están en conocimiento sobre el clima y la convivencia escolar del Colegio durante el primer año de implementación del Proyecto.	Entrevista individual (digital o presencial) aplicada a cada miembro del EG, para evaluar su conocimiento del clima y de la convivencia escolar del Colegio, en base a los indicadores aplicados en la recogida de datos empíricos.  Diseño de encuesta para ser aplicada luego de ser diseñado y aplicado el Panel de Indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en los miembros que componen el EG.</li> <li>- Paros estudiantiles, paro docente, toma estudiantil, crisis sociales, etc.</li> <li>- Catástrofes naturales.</li> <li>- Quiebre y/o cierre del establecimiento.</li> <li>- Venta del establecimiento.</li> <li>- Pérdida de apoyo al Proyecto por parte del establecimiento.</li> <li>- Dificultades de conectividad a internet en el momento de implementar los instrumentos.</li> </ul>

<b>PROPÓSITO:</b> <b>El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) realiza una eficiente gestión de la convivencia escolar en la Institución.</b>	Porcentaje de respuestas de valoración positiva respecto a la gestión del clima y de la convivencia escolar del Colegio, por parte de los Profesores Jefe. de 5° básico a IV° medio.	Número total de respuestas de valoración positiva respecto a la gestión del clima y de la convivencia escolar por parte de los PJ/Número total de respuestas por parte de los PJ encuestados.	75% de los PJ realizan una valoración positiva respecto a la gestión del clima y la convivencia escolar.	Encuesta a escala de valoración. <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paros estudiantiles, paro docente, toma estudiantil, crisis sociales, etc.</li> <li>- Catástrofes naturales.</li> <li>- Quiebre y/o cierre del establecimiento.</li> <li>- Venta del establecimiento.</li> <li>- Pérdida de apoyo al Proyecto por parte del establecimiento.</li> <li>- Dificultades de conectividad a internet en el momento de implementar los instrumentos.</li> </ul>
	Porcentaje de respuestas de valoración positiva respecto a la gestión del clima y de la convivencia escolar del Colegio, por parte de los estudiantes de 5° básico a IV° medio.	Número total de respuestas de valoración positiva respecto a la gestión del clima y de la convivencia escolar por parte de los estudiantes de 5° a IV°/Número total de respuestas por parte de los estudiantes de 5° básico a IV° medio.	75% de los estudiantes de 5° básico a IV° medio realizan una valoración positiva respecto a la gestión del clima y de la convivencia escolar.	Encuesta aplicada de manera censal, a todos los estudiantes de 5° básico a IV° medio. <sup>15</sup>	
<b>COMPONENTE:</b> <b>El Equipo de Gestión de la convivencia (EG) cuenta con indicadores pertinentes para la gestión de la convivencia escolar de la Institución.</b>	Porcentaje de valoración positiva respecto a la pertinencia de cada indicador diseñado en el panel para la gestión de la convivencia escolar, por parte de los ECAs.	Número total de respuestas de valoración positiva respecto a la pertinencia de cada indicador diseñado, por parte de los ECAs/Número total de respuestas por parte de los ECAs	100% de valoración positiva para cada indicador, al finalizar el proceso de diseño.	Matriz de Valoración <sup>16</sup> del Panel de Indicadores para la gestión de la CE enviada a ECAs y miembros del CC.  Declaración firmada aplicada a los ECAs <sup>17</sup> del Panel de Indicadores.  Declaración firmada aplicada a los miembros del CC <sup>18</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en los miembros del ECAs</li> <li>- Cambio en los miembros del CC.</li> <li>- Paros estudiantiles, paro docente, toma estudiantil, crisis sociales, etc.</li> <li>- Catástrofes naturales.</li> <li>- Quiebre y/o cierre del establecimiento.</li> <li>- Venta del establecimiento.</li> <li>- Pérdida de apoyo al Proyecto por</li> </ul>

<sup>14</sup> Revisar Anexo N° 10, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>15</sup> Revisar Anexo N° 11, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>16</sup> Revisar Anexo N° 12, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>17</sup> Revisar Anexo N° 13, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

<sup>18</sup> Revisar Anexo N° 14, ubicada en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>. Puede complementar esta información ingresando al siguiente link, donde podrá observar el instrumento online aplicado a los miembros del CC: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=J8sLvtdIUySQj3QRSuehN75WOyptt9LvP-qzHFxddIUOFA1MFM0NUsyNU9IVUzNzBZMFMwREUwNi4u>

	Porcentaje de valoración positiva respecto a la pertinencia de los indicadores diseñados en el Panel para la gestión de la convivencia escolar, por parte de los miembros del CC.	Número total de respuestas de valoración positiva respecto a la pertinencia de los indicadores, por parte de los miembros del CC/Número total de respuestas por parte de los miembros del CC.	100% de valoración positiva para cada indicador, al finalizar el proceso de diseño.	<p>del Panel de Indicadores.</p> <p>Matriz de Valoración del Panel de Indicadores para la gestión de la CE enviada a ECAs y miembros del CC.</p> <p>Entrevista personal de valoración general aplicada a miembros del EG.<sup>19</sup></p> <p>Declaración firmada aplicada a los ECAs del Panel de Indicadores.</p> <p>Declaración firmada aplicada a los miembros del CC del Panel de Indicadores.</p>	parte del establecimiento. - Dificultades de conectividad a internet en el momento de implementar los instrumentos.
--	---	---	---	---	--

Tabla N° 8: Matriz de Marco Lógico del Proyecto de Intervención – Fuente: Elaboración propia.

#### **4. APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN:**

Para el proceso de construcción del Instrumento, se desarrollaron una serie de actividades dentro de un plazo de 10 semanas aproximadamente.

La primera Actividad realizada, consistió en un Focus Group online entre el EI y los ECAs. Reunión que permitió conocer los indicadores con los que trabajaban en ese entonces, cuáles son las estrategias que aplican y qué es lo que consideran necesario medir para mejorar la gestión del clima y de la CE en el Colegio. Esta reunión se realizó mediante la plataforma Zoom y con previo consentimiento para que fuera grabada en audio y video.

De forma general, se concluyó que los ECAs aplican diferentes estrategias para monitorear la CE, tales como: el diálogo permanente y espontáneo con los estudiantes y entrevistas individuales, generando una relación de confianza y un vínculo con ellos; la observación de recreos y de clases; las derivaciones de alumnos al departamento de psicología, psicopedagogía o a los Instructores de Formación, encargados del acompañamiento espiritual de los alumnos del Colegio; las conversaciones con los Profesores Jefes; las reuniones interestamentales, las cuales se desarrollan en conjunto con los psicólogos, encargados de familia, Profesores Jefes y co-teachers para hacer seguimiento de los alumnos que están con dificultades; derivaciones al Comité de Convivencia Escolar; y las actividades extracurriculares, que permiten observar el rol que toma cada estudiante dentro del grupo, ver sus inquietudes y su espíritu de trabajo en equipo.

<sup>19</sup> Revisar Anexo N° 15, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

Sin embargo, los ECAs plantearon la necesidad de contar con indicadores alineados al PEI, permitiendo a los profesores: regirse según el Ideario del Colegio; estar atentos ante cualquier conflicto que pueda producirse en el aula y dentro del establecimiento; y contar con estrategias para intervenir de forma positiva, pues muchas veces las dificultades se han generado por el mal manejo que tienen los docentes. Además, señalaron que, generalmente, la forma de actuar de diferentes actores del Colegio, es más reactiva que preventiva, pues no se sigue un claro procedimiento de intervención ni se evalúa su eficacia, por lo cual no se conoce la efectividad de las estrategias que se aplican.

Por otra parte, mencionaron que los profesores desconocen lo que deben observar dentro del aula, para velar por una sana convivencia.

Finalmente, los ECAs insistieron en la importancia de incluir indicadores que involucren a todos los actores de la comunidad escolar (profesores, colaboradores, alumnos, apoderados, entre otros), que les permitan anticiparse a las dificultades, prevenir los conflictos y que sean de utilidad, para que todos los agentes puedan contribuir con el desarrollo de un buen clima escolar.

La segunda Actividad consistió en la construcción del Panel de Indicadores, basándose en la información emitida por los ECAs, la lectura y revisión de la Actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño en el área de Convivencia (MINEDUC, 2020), la lectura y revisión de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (MINEDUC, 2019), el análisis del PEI del Colegio y de los documentos asociados a este, como el perfil del Profesor Jefe, el perfil del ECA (antiguo perfil del Prefecto de Disciplina), el Reglamento de Convivencia y el Ideario.

El diseño del Panel contempló una duración de 14 días, en consideración de que las dimensiones a evaluar variaron durante su proceso.

Las dimensiones que finalmente se decidieron integrar, son las estipuladas en los Estándares Indicativos de Desempeño en el área de Convivencia; Formación, Convivencia y Participación y Vida Democrática (MINEDUC, 2020); cada una con sus respectivos Estándares Indicativos de Desempeño.

La dimensión de Formación describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el Equipo Directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. Se establece que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares (MINEDUC, 2020).

A su vez, la dimensión de Convivencia describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el Equipo Directivo, los docentes y el personal del establecimiento, para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes y para el logro de los Objetivos de Aprendizaje. La dimensión de Participación y Vida Democrática por su parte, contempla las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el Equipo Directivo, los docentes y el personal del establecimiento, para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad (MINEDUC, 2020).

La tercera Actividad consistió en la revisión, valoración y aprobación por parte de los ECAs en torno a los indicadores propuestos. Para esto, se les envió una Matriz de Valoración<sup>20</sup> que organiza y presenta los indicadores seleccionados y diseñados para el Panel, mediante una encuesta realizada en la plataforma Forms de Google. Se solicitó a los ECAs leer atentamente cada indicador y marcar el número que mejor refleja su nivel de aprobación, en cuanto a la pertinencia para la Institución en una escala de valoración de 1 a 7, siendo 1 la más baja aprobación y 7 la más alta.

---

<sup>20</sup> La Matriz de Valoración corresponde a un formulario que integra a cada indicador propuesto en el Panel, acompañado de la escala de 1 a 7 y una sección para realizar comentarios. El documento original no puede ser compartido, pues expone a la Institución en toda su extensión, por esto, se presentan las Tablas N° 12 y N° 13, como resumen de la valoración numérica y los comentarios realizados por los participantes.

Paralelamente, junto a cada indicador, se presentó una sección para realizar observaciones voluntarias, que permitirían al EI, realizar los ajustes pertinentes al Panel. El tiempo estipulado para responder a la Matriz, fue de una semana, contemplando a los ocho miembros del equipo de ECAs.

La cuarta Actividad, fue el análisis de la información recogida. Respecto a la escala de valoración, los ECAs valoraron de forma muy positiva cada uno de los indicadores propuestos en el Panel y, en cuanto a la sección de observaciones, se repitió un comentario, el cual señalaba que el Equipo Directivo no tiene como función realizar algunas de las acciones propuestas en los indicadores. Ante esto, el EI, basándose en el Marco Teórico que sustenta el Proyecto, consideró que, a pesar de que el Equipo Directivo no es el encargado directo de realizar esas labores, sí debe responsabilizarse por promover y generar espacios para su realización, por lo que se determinó mantener al actor dentro de los indicadores que lo señalen.

A pesar de lo anterior, al observar los comentarios realizados en el formulario, es posible inferir que las instrucciones entregadas para realizarlo, generaron confusión en los participantes. Pues, en lugar de valorar la pertinencia de cada uno de los indicadores propuestos, se respondió según el nivel de cumplimiento o incumplimiento de los mismos, dentro de su labor diaria. A luz de esto, el EI decidió realizar la quinta Actividad.

En esta, el informante clave se comunicó con los ECAs, para identificar a los que valoraron la pertinencia de los indicadores. Dos miembros mencionaron que sí y el resto indicó que, a pesar de haber utilizado el instrumento como una autoevaluación, consideró pertinente cada uno de los indicadores seleccionados y diseñados para la gestión de la CE. Es por esto que, la quinta Actividad tuvo como objetivo final, formalizar las respuestas de los ECAs mediante una Declaración firmada, confirmando haber leído y aprobado el Panel de Indicadores propuesto por el EI y haber tenido la posibilidad de realizar comentarios para realizar ajustes.

Paralelamente, se envió un mail al Profesor Tutor de la Institución (Subdirector del Colegio), quién propuso ampliar la validación del Panel hacia otros actores del Colegio, involucrando a dos miembros del Equipo Directivo (las coordinadoras de II° y III° ciclo) y a cinco miembros del CC (incluyendo a la representante del Centro de Padres y Apoderados que pertenece al Comité). Por esto, se realizó una sexta Actividad, en la que se envió el Panel a los nuevos actores, para ser revisado, validado y aprobado por ellos, junto con la posibilidad de hacer comentarios y sugerencias para los posibles cambios que consideren pertinentes.

Luego de esto, se revisó la información recogida y se realizaron los cambios pertinentes, para elaborar el Panel Final, el cual fue entregado al Subdirector de Formación del Colegio.

Finalmente, se envió el Panel de Indicadores definitivo al Subdirector de la Institución, quien, a través de una Declaración firmada, confirmó la recepción del insumo.

A continuación, se presenta el resumen de las actividades (Tabla N° 9) señaladas en la Matriz de Marco Lógico para la Intervención, sus medios de verificación, materiales y supuestos:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>SUPUESTOS</b>
El componente se abordará a partir del diseño de un panel de indicadores pertinentes para la gestión de la convivencia escolar en el Colegio.	Los medios de verificación, varían según la Actividad desarrollada en las diferentes etapas del Proyecto.	Los siguientes materiales, se consideran pertinentes para todas las actividades realizadas en el proceso.	Los supuestos se consideran permanentes durante la realización de todas las actividades del Proyecto de Intervención.
1. Focus Group online con ECAs para conocer los indicadores en los que se basan, cuáles son las estrategias que aplican y qué es lo que necesitan medir para mejorar la gestión de la CE en el Colegio.	- Acta de asistencia de los ECAs y del EI. <sup>21</sup> - Grabación (video y audio).	-Computadores con cámara y audio. -Conectividad a internet. -Plataforma online para las reuniones (Zoom).	- Cambios en los equipos ECAs y/o CC. - Catástrofes naturales. - Quiebre y/o cierre del establecimiento.
2. Diseño de un Panel de Indicadores basados en: Estándares Indicativos de Desempeño en el área de Convivencia (MINEDUC, 2020), en los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (MINEDUC, 2019) y en el PEI del Colegio, en paralelo al diseño de la Matriz de Valoración de dicho panel.	- Panel de Indicadores y Matriz de Valoración.	-Consentimiento de grabación (video y audio). -Programa Google Forms. -Microsoft Office: Word, Excel, Power Point y Forms de Office. - PDF.	- Venta del establecimiento. - Pérdida de apoyo al Proyecto por parte del establecimiento. - Dificultades de conectividad a internet en el momento de implementar los instrumentos.
3. Envío de la Matriz de Valoración del Panel de Indicadores para la gestión de la CE: los ECAs revisan, valoran y comentan los indicadores propuestos en el Panel.	- Matriz de Valoración.	-Estándares Indicativos de Desempeño en el área de Convivencia (2020). -Indicadores de Desarrollo Personal y Social.	
4. Recolección de comentarios y datos por parte del EI, en torno a la Matriz de Valoración evaluada por los ECAs. Ajustes al Panel de Indicadores por parte del EI.	- Matriz de Valoración y Panel de Indicadores.	-PEI Colegio. -Perfil del Profesor Jefe y Perfil del ECA del Colegio (2019).	
5. Envío de encuesta de valoración Final, para la aprobación general	- Panel de Indicadores.		

<sup>21</sup> Toda la documentación correspondiente a las reuniones con los ECAs, revelan la identidad de los participantes, por lo que no puede ser compartida en este Informe ni en sus Anexos.

del Panel de Indicadores a los ECAs y envío del mismo documento con el Panel de Indicadores a los miembros del CC.	- Declaración firmada aplicada a los ECAs y Declaración Firmada aplicada a los miembros del CC <sup>22</sup> , para la validación final del Panel de Indicadores.		
6. Envío del Panel de Indicadores definitivo al Subdirector del Colegio.	- Panel de Indicadores. - Declaración firmada por el Subdirector <sup>23</sup> , para certificar la recepción del Panel de Indicadores.		

Tabla N° 9: Resumen de las actividades aplicadas en la Intervención – Fuente: Elaboración propia.

Luego de la aplicación de todas las actividades y de las revisiones realizadas por diferentes miembros del Colegio, se presenta la Tabla N° 10 que corresponde al Panel de Indicadores definitivo, validado y aprobado por estamentos los involucrados, lo que constituye el producto final del Proyecto de Intervención.

<b>PANEL DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA Y DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL COLEGIO</b>				
<p><b>*Equipo Directivo: Director, Subdirectores, Coordinadoras de Ciclo, Encargadas de Familia.</b></p> <p><b>*Colaboradores: Departamento de Psicología y Psicopedagogía, Instructores de Formación y Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs).</b></p> <p><b>*Miembros del Establecimiento: Jefes de Departamento, docentes y colaboradores.</b></p> <p><b>*Toda la comunidad escolar: Equipo Directivo, Jefes de Departamento, colaboradores, docentes, apoderados, estudiantes.</b></p> <p><b>*Equipo de Gestión de la Convivencia: Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs) y Comité de Convivencia Escolar.</b></p>				
<b>Dimensiones de los Estándares</b>	<b>Estándares Indicativos de Desempeño</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sujeto a ser consultado (Sugerido)</b>	<b>Medio de Verificación (Sugerido)</b>
Formación	E. 7.2. El profesor jefe y ECA acompaña activamente a los estudiantes de sus cursos y los orienta formativa y académicamente.	1. El Profesor Jefe y ECA mantienen un vínculo de confianza con sus estudiantes.	Estudiantes.	- Entrevista personal con estudiantes. - Encuesta de percepción.
		2. El profesor jefe y ECA orientan formativa, académica y espiritualmente a los estudiantes.	Estudiantes.	- Entrevista personal con estudiantes. - Encuesta de percepción.
		3. El Profesor Jefe y ECA orientan e involucran a sus estudiantes en la	Estudiantes	- Encuesta. - Focus Group.

<sup>22</sup> Revisar Anexo N° 1.5.10, ubicado en Anexos, Carpeta de Anexos N° 1, Anexo N° 1.5. ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qlipts2vj0ca6b0>

<sup>23</sup> Revisar Anexo N° 16, ubicado en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qlipts2vj0ca6b0>

		construcción de una comunidad de curso.	Profesores jefe y ECAS	- Interestamental. - Observación de aula.
		4. El Profesor Jefe, ECA y Encargados de familia mantienen una ficha (Alexia) actualizada de cada estudiante, que incluye conductas y sucesos relevantes, registro de entrevistas con el apoderado, información tratada en el Consejo de Profesores, entre otros.	Equipo Directivo. profesor jefe ECA Encargados de Familia	- Encuesta/ autoevaluación. - Consultar Sistema digital de registro.
		5. El Profesor Jefe, ECA y Encargados de familia articulan la relación entre los apoderados y el establecimiento.	Apoderados.	- Entrevista/ encuesta.
		6. El Profesor Jefe y ECA muestran una adhesión total al Proyecto Educativo e impulsan, motivan y comprometen activamente a los alumnos con su proceso de aprendizaje y formación integral de excelencia, en concordancia con la misión institucional.	Profesores jefes ECAs y Equipo Directivo.	- Encuesta de percepción. - Evaluación de gestión.
		7. Los estudiantes reconocen sentirse acompañados y orientados formativa y académicamente, por parte de sus Profesores Jefes y ECAs a cargo del nivel.	Estudiantes.	- Focus Group. - Encuesta.
		8. Los estudiantes declaran que sienten confianza para acercarse a su Profesor Jefe, ECA y/o instructores de formación cuando tienen un problema.	Estudiantes.	- Focus Group. - Encuesta.
	E. 7.3. El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.	9. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento, actúan acorde a la convicción de que los estudiantes pueden cambiar: dedican tiempo a enseñar actitudes y conductas positivas, corrigen conductas y actitudes inadecuadas, dan oportunidades para enmendarse, entre otros.	Toda la comunidad escolar.	- Focus Group. - Encuesta. - Registro de alumnos en seguimiento.
		10. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento tienen altas expectativas sobre los	Equipo Directivo.	- Encuesta. - Evaluación de Gestión.

		aprendizajes cognitivos, actitudinales y procedimentales de sus estudiantes, haciéndoles "superarse, aspirar a lo más alto, buscar lo mejor, lo excelente de acuerdo a sus disposiciones y características personales de cada alumno" (PEI).	Docentes Jefes de depto.	
		11. Los estudiantes reconocen sentirse valorados y apoyados por parte del Equipo Directivo, ECAs y docentes, lo que los lleva a tomar mejores decisiones para su futuro.	Estudiantes.	- Encuesta.
E. 7.4. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes.		12. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento implementan estrategias sistemáticas para promover una vida activa en la que participan diferentes miembros de la Comunidad, tales como organizar campeonatos en el establecimiento, paseos, corridas familiares, festivales de danza, intercambios deportivos, recreos entretenidos, entre otros.	Equipo Directivo	- Revisión de calendario de actividades y carta Gantt. - Revisión de RRSS del colegio.
		13. El Equipo Directivo, los docentes y colaboradores implementan estrategias sistemáticas para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo entre los estudiantes, en temas sobre la conducta alimenticia, afectividad y sexualidad, y consumo de alcohol y otras drogas.	Profesores jefe Psicólogos	- Revisión de Programa Formativo y contabilizar actividades implementadas en Consejo de Curso. - Monitorear en Interestamental es y en Informe de traspaso de curso.
		14. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento apoyan, orientan y derivan hacia ayuda competente a los estudiantes que lo requieren.	Encargadas de Familia Apoderados.	- Encuesta. - Registro de entrevistas de familia. - Contabilizar casos.
		15. Los estudiantes identifican tanto hábitos como relaciones saludables y lo promueven entre sus pares.	Directivas de curso	- Encuesta. - Observación de patio.

			Centro de Alumnos. Docentes.	- Propuesta de actividades extracurriculares.
		16. Los estudiantes promueven los hábitos de vida activa (actividades deportivas, campeonatos, recreos entretenidos, entre otros) y los promueven entre sus pares.	Directivas de curso. Centro de Alumnos. Docentes.	- Encuesta. - Registro de actividades propuestas por el Centro de Alumnos. - Observación de patio. - Propuesta de actividades extracurriculares.
		17. Los estudiantes están alerta frente a situaciones de hábitos de vida poco saludables o conductas de riesgo, manteniendo una actitud crítica, responsable y respetuosa al respecto, sabiendo buscar ayuda cuando es requerido.	Estudiantes. Colaboradores. Docentes. Apoderados.	- Encuesta. - Focus Group con directivas de curso.
	E. 7.5. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	18. El Equipo Directivo, los Profesores Jefes, ECA y Encargados de Familia, mantienen informados a las familias y los apoderados sobre las actividades y los resultados formativos y académicos de cada curso, con el fin de que se involucren y apoyen el proceso educativo de los estudiantes.	Apoderados.	- Encuesta. - Acta de entrevistas a apoderados. - Revisión de Alexia y la información que hay. - Recoger grado de involucramiento de apoderados por medio de la entrevista semestral del profesor jefe.
		19. Los Encargados de familia, Profesores Jefe y ECAs mantienen una comunicación cercana y permanente con los apoderados delegados de curso, para trabajar en equipo y que mutuamente encuentren apoyo para una mejor formación de los estudiantes.	Apoderados delegados de curso.	- Encuesta. - Registro de acta de reuniones.
		20. Los estudiantes reconocen la participación y compañía de padres	Estudiantes.	- Encuesta.

		y apoderados en sus procesos de aprendizaje.	Docentes.	
Convivencia	E. 8.1. El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa, fomentando la disciplina formativa.	21. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento implementan un programa de actividades orientadas a promover el respeto, las relaciones saludables y las reglas básicas de amabilidad que demuestran consideración por los demás y difunden los valores que se esperan desarrollar en la Comunidad. Por ejemplo, saludar, dar las gracias, pedir por favor, perdón y permiso, tratarse sin groserías, escuchar al otro, respetar turnos, ofrecer ayuda, compartir materiales, entre otras.	ECAs. Profesores Jefes.	- Revisión de Programa de convivencia y contabilizar campañas implementadas. - Monitoreo de actividades implementadas por Profesor Jefe en Interestamentales.
		22. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento trabajan con los estudiantes, de manera transversal y cotidiana, habilidades y actitudes necesarias para abordar las diferencias y resolver adecuadamente los conflictos.	Estudiantes.	- Encuesta.
		23. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento enseñan, promueven y exigen un trato respetuoso, y corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa.	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta. - Registro de anotaciones y reportes.
		24. Los ECAs acompañan a los docentes actualizándolos en las medidas y en la aplicación positiva de las normas de convivencia escolar.	Docentes. Equipo Directivo.	- Encuesta. - Evaluación de gestión de ECAs. - Acta de actividades realizadas o diálogos.
		25. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento aplican estrategias para promover la disciplina formativa en los estudiantes, que propicia la	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta. - Evaluación de Gestión. - Revisión de actividades

		autorregulación de la conducta propia en orden al ejercicio responsable de la libertad y la maduración en el amor.		aplicadas en Consejo de Curso por medio del Interestamental.
		26. Los docentes y ECAs, forman y motivan a los estudiantes a que respondan a las normas por autoconvicción, generando espacios que incentiven la propia reflexión, a fin de que aprendan a asumir las responsabilidades sobre su propio actuar.	Estudiantes.	- Encuesta. - Autoevaluación docente. - Registro de diálogos formativos.
		27. Los docentes y ECAs, refuerzan positivamente y premian las conductas y relaciones saludables que promueven una sana convivencia.	Estudiantes. Docentes. Apoderados.	- Encuesta. - Contabilizar Reportes positivos y otro tipo de refuerzos.
		28. Los estudiantes identifican las conductas de malos tratos, manteniendo una postura crítica, responsable y activa frente a situaciones en donde se ven involucrados.	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta. - Focus Group con directivas de curso.
		29. Los estudiantes reconocen la promoción, modelaje y aseguramiento de un ambiente de amabilidad y respeto por parte de los docentes y del Equipo Directivo.	Estudiantes.	- Encuesta. - Focus Group con directivas de curso.
		30. Los estudiantes se relacionan amable y respetuosamente con los demás actores de la comunidad escolar.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta.
E. 8.2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.		31. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento se anticipan a posibles actitudes y conductas que muestren falta de valoración, exclusión o discriminación e implementan estrategias sistemáticas para prevenirlas y fortalecer la inclusión.	Estudiantes. Docentes Apoderados.	- Encuesta. - Revisión de Programa de convivencia y contabilizar campañas implementadas.
		32. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento promueven de manera sistemática	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta - Revisión de Programa de convivencia y

		el valor de la diversidad y la inclusión en los grupos humanos.	Apoderados.	contabilizar campañas implementadas.
		33. El Equipo Directivo, Profesores Jefes, ECAs y Psicólogos aplican sociogramas o encuestas de clima escolar para sondear si los estudiantes se sienten acogidos o discriminados en la comunidad, y usa la información obtenida para implementar medidas que prevengan la discriminación.	Estudiantes. Docentes. Apoderados.	- Encuesta. - Consultar Registro de actividades aplicadas.
		34. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento son un modelo de trato equitativo en forma permanente, incluyendo a todos por igual, valorando las diferencias y evitando las discriminaciones hacia los estudiantes y sus pares.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta.
		35. Los estudiantes mantienen una actitud y disposición respetuosa e inclusiva frente a los demás actores de la comunidad.	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta. - Focus Group.
		36. Los estudiantes valoran y promueven la individualidad y la inclusión, previniendo todo tipo de discriminación, de acuerdo al Proyecto Educativo del Colegio.	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta. - Focus Group.
		37. Los estudiantes identifican conductas de discriminación, manteniendo una actitud crítica, responsable y activa al respecto.	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta.
	E. 8.3. El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común.	38. El Equipo Directivo, los docentes y ECAs destinan tiempo para reflexionar con los estudiantes, sobre la importancia de los principios asociados a los derechos, deberes y normas, en los consejos de curso u otras instancias.	Estudiantes. Profesores Jefes.	- Consultar Registro de actividades aplicadas.
		39. El Equipo Directivo y el Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar, monitorea constantemente la correcta aplicación del Reglamento	Docentes. Apoderados.	- Encuesta. - Autoevaluación ECAs.

		de Convivencia y lleva un registro de los problemas que se presentan para ajustarlo al final del año escolar.		- Acta reunión de revisión de reglamento.
		40. El Equipo Directivo, los docentes y ECAs aplican el Reglamento de Convivencia y se aseguran de que las medidas formativas y disciplinarias se cumplan de forma consistente, es decir, que todos los docentes apliquen las medidas correspondientes por igual y que se sigan procedimientos justos.	Docentes.	- Encuesta. - Autoevaluación de docentes y ECAs. - Evaluación de Gestión.
		41. Los estudiantes conocen el Reglamento de Disciplina y Convivencia Escolar.	Estudiantes.	- Encuesta.
		42. Los estudiantes respetan las normas presentes en el Reglamento de Disciplina y Convivencia Escolar.	Miembros del establecimiento.	- Encuesta. - Contabilizar anotaciones negativas.
		43. Los estudiantes declaran que las normas de convivencia o disciplina se aplican en forma justa.	Estudiantes.	- Encuesta. - Focus Group.
	E. 8.4. El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	44. El Equipo Directivo, los docentes y el Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar revisan una vez al año las reglas y procedimientos definidos e introducen ajustes para aumentar su eficiencia si es necesario.	Docentes.  Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar.	- Acta de reunión.
		45. El Equipo Directivo, los docentes y el Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar definen por escrito reglas y procedimientos compartidos por toda la comunidad educativa para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas.	Toda la comunidad.	- Encuesta.
		46. Los docentes y ECAs revisan con los estudiantes las reglas acordadas para tener una visión compartida de las mismas, analizar su funcionamiento e introducir cambios si es que fuera necesario, al menos una vez al año.	Estudiantes.  ECAs.	- Encuesta. - Acta de reunión.

		47. Los ECAs mantienen una estrecha comunicación con los Instructores de Formación y las áreas de Formación Católica y Participación Social para promover la vida espiritual de los alumnos, fomentando el compromiso formativo de los docentes involucrados en las diversas actividades pedagógicas y formativas.	Instructores de Formación. Áreas de Formación Católica y Participación Social. Docentes.	- Encuesta. - Actas de reunión.
		48. Los estudiantes acreditan la accesibilidad y flexibilidad de las actividades pedagógicas, reconociendo la pertinencia, inclusividad y significancia de las mismas.	Estudiantes.	- Encuesta.
		49. Los estudiantes establecen acuerdos (decálogo) sobre los elementos, actitudes y valores necesarios para un ambiente de aprendizaje.	Estudiantes. Docentes. ECAs.	- Encuesta. - Decálogo, hoja de ruta u otro medio concreto.
E. 8.5. El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar.		50. Los ECAs y el área de operaciones implementan medidas para resguardar la seguridad de los estudiantes en zonas aledañas y en los trayectos de acceso al establecimiento.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Acta de reunión de Comité Paritario y de Seguridad.
		51. Los ECAs, los docentes y colaboradores monitorean a los estudiantes en los distintos lugares y momentos de la jornada escolar, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica.	Estudiantes. Docentes. Colaboradores.	- Encuesta.
		52. El personal del establecimiento está atento y previene toda forma de acoso y abuso entre o hacia los estudiantes, ya sea de poder, sexual, físico u otro, de manera presencial o virtual.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Autoevaluación.
		53. El personal del establecimiento aplica protocolos de acción frente a la sospecha o detección de vulneración de derechos de todos	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Actas de reunión de Comité de Convivencia.

		los estudiantes, los cuales establecen medidas protectoras de su integridad, apoyo pedagógico y psicosocial, y denuncias a los organismos competentes cuando corresponda, entre otras.		
		54. El equipo directivo y el equipo de Gestión de la Convivencia Escolar evalúan la efectividad y pertinencia de los protocolos existentes y los actualiza para mejorarlos.	Equipo Directivo. Equipo Gestión de la Convivencia Escolar.	- Encuesta. - Acta de reuniones.
		55. El Equipo Directivo cuenta con un PISE, que incluye un protocolo de Emergencia conocido por los integrantes de la comunidad.	Toda la Comunidad.	- Encuesta.
		56. El Equipo Directivo asegura una capacitación en primeros auxilios, RCP uso de extintores y capacitación de ambientes seguros, cada dos años, al personal del establecimiento.	Todo el personal del colegio.	- Encuesta. - Revisión de calendario de actividades.
		57. Los estudiantes identifican los canales y protocolos que aseguran su integridad física y psicológica durante la jornada escolar.	Estudiantes.	- Encuesta.
		58. Los estudiantes reconocen que el establecimiento es un lugar acogedor, amigable y que los hace sentir seguros física y psicológicamente durante la jornada escolar.	Estudiantes.	- Encuesta.
		59. Los estudiantes identifican que todos los espacios dentro del establecimiento son seguros.	Estudiantes.	- Encuesta.
	E. 8.6. El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana	60. El personal del establecimiento enseña intencionadamente a los estudiantes a apreciar y tomar consciencia de lo positivo de vivir en un ambiente de trato amable, de confianza, un espacio limpio y cuidado, entre otros.	Estudiantes.	- Encuesta. - Revisar calendario de campañas realizadas.

convivencia dentro del establecimiento.	61. El Equipo Directivo, los docentes y ECAs involucran activamente a los estudiantes que han incurrido en faltas graves en actividades prosociales en la comunidad educativa, tales como actividades de cuidado del establecimiento, actividades deportivas y culturales, de ayuda a la comunidad o voluntariados, con el fin de promover vínculos positivos y prevenir la violencia.	Estudiantes. Apoderados. Docentes. ECAs. Equipo Directivo.	- Encuesta. - Registro de sanciones formativas.
	62. El Equipo Directivo, los docentes y ECAs enfrentan decididamente las faltas graves que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento (como el vandalismo, conductas crueles, porte de armas, peleas violentas, amenazas u otras) identificando a los responsables, buscando que tomen conciencia del daño provocado, implementando sanciones, acordando medidas de reparación e informando a las familias y los apoderados cuando corresponda.	Estudiantes. Apoderados. Docentes. ECAs. Equipo Directivo.	- Encuesta. - Registro de sanciones formativas.
	63. El Equipo Directivo y el Equipo de Gestión de la Convivencia realizan anualmente encuestas anónimas, Focus Group u otras metodologías, para identificar acciones de acoso escolar ( <i>Bullying</i> ) a toda la comunidad educativa, y usa la información obtenida para implementar medidas de prevención y mejorar los protocolos de acción.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta.
	64. Los estudiantes reconocen el accionar pertinente y oportuno frente a conductas que atentan contra la sana convivencia, por parte del Equipo Directivo y de los docentes.	Estudiantes.	- Encuesta.

		65. Los estudiantes cuidan su colegio, lo mantienen limpio y ordenado.	Estudiantes. Docentes. Colaboradores. Personal de aseo.	- Encuesta. - Observación de patio. - Observación de aula.
Participación y vida democrática	E. 9.1. El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	66. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento construyen una mirada e identidad positiva frente al Proyecto Educativo Institucional para promover su adhesión por parte de toda la Comunidad Escolar.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Focus Group.
		67. El Equipo Directivo, el equipo de Gestión de la Convivencia Escolar, el Centro de Alumnos y el Centro de Padres y Apoderados, promueven un sentido de pertenencia y comunidad.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Revisión de calendario de actividades y campañas.
		68. El Equipo Directivo, los docentes, el Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar y el departamento de psicología, diseñan un plan sistemático para desarrollar los hábitos de participación de los estudiantes desde temprana edad hasta el fin de la etapa escolar, que estipula los objetivos y las actividades concretas que se realizarán.	ECAs. Psicólogos. Profesores Jefes.	- Revisión de Programa Formativo y contabilizar actividades implementadas.
		69. Los estudiantes reconocen sentirse integrados e identificados con el Proyecto Educativo Institucional.	Estudiantes.	- Encuesta.
		70. Los estudiantes hablan bien de su establecimiento, lo defienden si alguien habla mal y lo recomiendan a otros.	Estudiantes.	- Encuesta.
		E. 9.2. El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio	71. Los docentes, profesores jefes, ECAs y Centro de Estudiantes reflexionan frecuentemente con los estudiantes sobre la importancia de ser responsables con su comunidad, su país y el mundo; les transmiten que su aporte es valioso y necesario,	Estudiantes.

ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos.	y que cada persona puede hacer una diferencia real en la sociedad.		
	72. Los docentes, profesores jefes, ECAs, Instructores de Formación y Centro de Estudiantes promueven que los estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, tanto actividades sencillas y cotidianas como grandes campañas. Por ejemplo, los motivan a organizar y participar en campañas solidarias, a analizar las necesidades de la sociedad y el medioambiente, a liderar estilos de vida sustentables entre sus pares, entre otras.	Estudiantes. Docentes. Colaboradores.	- Encuesta. - Registro de actividades realizadas.
	73. El personal del establecimiento es un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, y transmite este compromiso a los estudiantes mediante acciones cotidianas. Por ejemplo, participa en campañas solidarias, usa en forma eficiente la energía y el agua, reutiliza materiales, colabora con el aseo y ornato del establecimiento, realizan campañas de reciclaje y reforestación asociadas a fundaciones, donación de materiales escolares o libros usados a fin de año, abre sus instalaciones para eventos comunitarios o educativos entre otros.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta. - Registro de actividades realizadas.
	74. Los estudiantes reconocen el impacto de su actuar en la sociedad, manteniendo una postura crítica, activa, responsable y reflexiva al respecto.	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta. - Focus Group.
	75. Los estudiantes reconocen el impacto de su actuar en el medio ambiente, manteniendo una postura crítica, activa, responsable y reflexiva al respecto.	Estudiantes. Docentes.	- Encuesta. - Focus Group.

		76. Los estudiantes, docentes y colaboradores reciclan los materiales y hacen correcto uso de los medios que el colegio entrega para el cuidado del medio ambiente.	Estudiantes. Docentes. Colaboradores.	- Encuesta.
		77. Los estudiantes, docentes y colaboradores proponen nuevas ideas para contribuir con este sentido de la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.	Estudiantes. Docentes. Colaboradores.	- Encuesta. - Registro de actividades.
E. 9.3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.		78. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares.	Estudiantes.	- Encuesta.
		79. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento promueven que los estudiantes intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones, por medio de foros, debates y diversas actividades.	Estudiantes.	- Encuesta. - Registro de actividades.
		80. El Equipo Directivo y los miembros del establecimiento son un modelo de intercambio respetuoso de ideas y apertura a la diversidad de opiniones.	Toda la comunidad escolar.	- Encuesta.
		81. Los estudiantes manifiestan interés por participar en instancias de expresión de opiniones, transmitiendo sus ideas de forma respetuosa y argumentativa.	Estudiantes. Centro de Alumnos. Jefes de Departamento y colaboradores que organizan debates.	- Registro de actividades que ofrece el colegio. - Registro de alumnos inscritos.
		82. Los estudiantes valoran las instancias de expresión de opiniones e ideas, respetando y promoviendo estos espacios, las diferentes temáticas y participantes.	Estudiantes.	- Encuesta. - Evaluación de debates.

E. 9.4. El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.	83. El Equipo Directivo, ECAs e Instructores de Formación garantizan y le dan importancia a la constitución del Centro de Alumnos y las directivas de curso, para promover la formación democrática y ciudadana e incentivar la participación de los estudiantes en el ámbito formativo, espiritual y académico.	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta.
	84. El Equipo Directivo y ECAs aseguran la realización de elecciones del Centro de Alumnos en un marco de democracia, pluralismo y diálogo.	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta.
	85. El Equipo Directivo, ECAs, Instructores de formación gestionan y facilitan la organización de debates o foros para que los candidatos al Centro de Alumnos y las directivas de curso intercambien ideas y se den a conocer al resto de la comunidad educativa.	Estudiantes. Apoderados. Docentes.	- Encuesta.
	86. Los estudiantes reconocen la representatividad de actores como: directivas de curso y Centro de Alumnos, contribuyendo en los procesos de elecciones y desarrollo de actividades promovidas por ellos.	Estudiantes.	- Encuesta.

Tabla N° 10: Panel de Indicadores para la gestión del clima y la convivencia escolar en el Colegio – Fuente: Elaboración propia.

De este modo, a continuación, se presenta un esquema resumen de los procesos implementados y descritos anteriormente (Tabla N° 11).

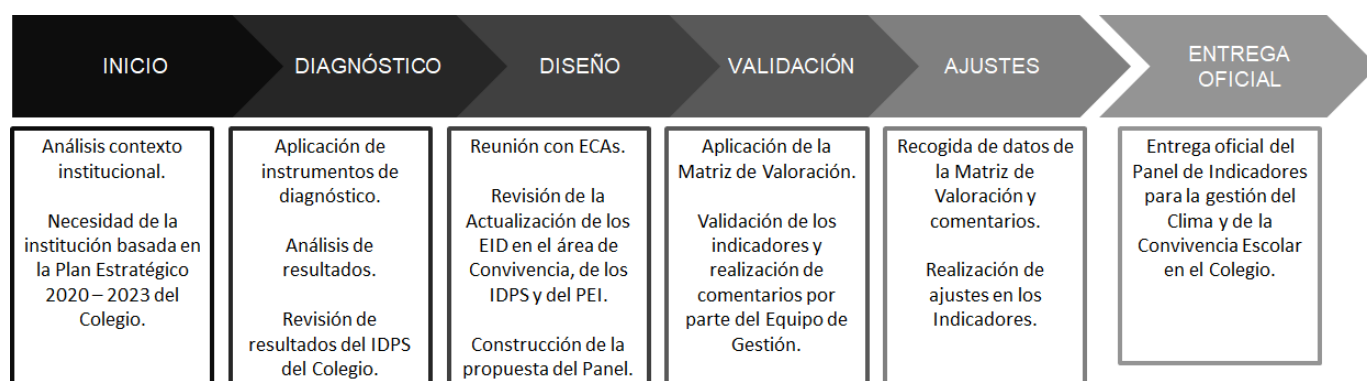


Tabla N° 11: Resumen del Proceso de Intervención – Fuente: elaboración propia.

El proceso de evaluación aplicado al conjunto de actividades desarrolladas durante la construcción del Panel, se detalla en el siguiente capítulo.

### **5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN:**

Al tratarse del diseño de un instrumento para la gestión de la CE, el Proyecto se evalúa según las diferentes etapas desarrolladas en el proceso. La evaluación, por tanto, depende principalmente, de la pertinente selección y diseño de indicadores, de su aprobación o desaprobación por parte de los ECAs y de los miembros del CC y de la Declaración firmada de recepción y aprobación del insumo, por parte del Subdirector de la Institución.

El Proceso de Intervención pasó por una primera instancia de evaluación, protagonizada por el Comité de Expertos de la Universidad y por el Subdirector de la Institución, al exponerse la primera propuesta del Proyecto. Luego de realizarse los ajustes mencionados en los capítulos anteriores, en base a las sugerencias de esos actores, se construyó el Panel de Indicadores, el cual fue evaluado por los ECAs a través de una Matriz de Valoración (MV) en escala de 1 a 7, con un apartado para realizar comentarios a cada indicador, diseñada mediante la plataforma Google Forms. Al analizar los resultados de la MV, el EI constató que, debido a ciertas imprecisiones en la elaboración de la misma, principalmente en las instrucciones, existió una aparente confusión en los participantes, evitándose la recolección de la totalidad de información que se buscaba. Por esto, el EI diseñó una Declaración que exponía el conocimiento y consentimiento por parte de los ECAs, para validar el Panel completo, complementando la información con comentarios para los indicadores y los datos de contacto de cada participante.

Posteriormente, se aplicó la misma MV a los miembros del CC, junto con un documento que declarara la aprobación o desaprobación del insumo reformulado, a partir de los comentarios acogidos en la Declaración aplicada a los ECAs.

La evaluación final del Panel, fue asumida por el Subdirector de la Institución, quien, mediante una Declaración Firmada, aprobó la pertinencia del Panel y afirmó su recepción.

A continuación, se presentan los dos indicadores señalados en la MML (Tabla N° 12) para validar el cumplimiento del Componente seleccionado:

<b>Componente</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Nivel de Logro</b>	<b>Medio de verificación</b>
<b>Los Encargados de Convivencia y Acompañamiento (ECAs) cuentan con indicadores pertinentes para la gestión de la convivencia escolar de la Institución.</b>	Porcentaje de valoración positiva respecto a la pertinencia de cada indicador diseñado en el Panel para la gestión de la CE, por parte de los ECAs.	100% de valoración positiva para cada indicador, al finalizar el proceso de diseño.	100%	Mediante una Declaración Firmada, los ECAs manifiestan su aprobación para cada uno de los indicadores propuestos en el Panel, para la gestión de la CE.

	Porcentaje de valoración positiva respecto a la pertinencia de los indicadores diseñados en el Panel para la gestión de la CE, por parte de los miembros del CC.	100% de valoración positiva para cada indicador, al finalizar el proceso de diseño.	100%	Mediante una Declaración Firmada, los miembros del CC manifiestan su aprobación para cada uno de los indicadores propuestos en el Panel, para la gestión de la CE.
--	--	---	------	--

Tabla N° 12: Indicadores del Componente señalados en la Matriz de Marco Lógico – Fuente: Elaboración propia.

Durante las dos etapas centrales de evaluación, es decir, aquellas que involucraron a los ECAs y al CC, se obtuvieron los resultados presentados en el siguiente capítulo, que corresponden a una valoración positiva del instrumento.

## VII. RESULTADOS

Los resultados del Panel corresponden a la aprobación por parte de los miembros del EG, de los indicadores propuestos en el Panel, donde 47 de ellos provienen de la Actualización de los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales responsabilizan principalmente al Equipo Directivo, por lo que los indicadores fueron ampliados para involucrar a otros actores pertenecientes al Colegio. Los 39 restantes fueron elaborados por el EI.

Además, el diseño fue apoyado por los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, construyendo indicadores nuevos, que responsabilizan a los estudiantes como el principal actor que realiza la acción.

Por último, se destacaron algunos aspectos del PEI que dialogan con los Estándares, por lo que se concluyó que estos contienen, en gran medida, elementos importantes para la Institución.

Luego de aplicarse la MV, se pudo observar que los indicadores fueron aprobados en un 100%, lo que se constata a través de la Declaración Firmada por parte de los actores directamente involucrados, donde afirman conocer y entregan su consentimiento para validar el Panel completo.

Para definir la valoración positiva de los indicadores, a continuación, se presenta la Tabla N° 13 donde se promedian todas las notas entregadas por los miembros del Equipo Directivo y del CC, permitiendo así, visualizar un análisis cuantitativo de los mismos. En esta, se observa que el Panel fue evaluado en promedio con una nota correspondiente a un 6,7, en una escala de 1 a 7, lo cual es muy significativo para la Intervención y el EI.

Indicadores del Panel	Miembro del Equipo Directivo n° 1	Miembro del Equipo Directivo n° 2	Miembro del Comité de C.E. n° 1	Miembro del Comité de C.E. n° 2	Miembro del Comité de C.E. n° 3	Miembro del Comité de C.E. n° 4	Miembro del Comité de C.E. n° 5	NOTA FINAL
n° indicador	nota 1	nota 2	nota 3	nota 4	nota 5	nota 6	nota 7	promedio
1	4	5	6	7	7	7	7	6,14
2	7	7	7	7	7	7	7	7
3	6	7	7	7	7	7	7	6,86
4	7	7	7	7	7	7	6	6,86
5	3	4	5	6	6	7	7	5,43
6	5	6	7	7	7	7	7	6,57

7	4	7	7	7	7	7	7	6,57
8	5	5	6	7	7	7	7	6,29
9	6	6	7	7	7	7	7	6,71
10	5	5	6	7	7	7	7	6,29
11	5	5	7	7	7	7	7	6,43
12	4	6	6	7	7	7	7	6,29
13	5	7	7	7	7	7	7	6,71
14	5	6	6	7	7	7	7	6,43
15	5	5	5	7	7	7	7	6,14
16	5	6	7	7	7	7	7	6,57
17	6	6	7	7	7	7	7	6,71
18	6	6	7	7	7	7	7	6,71
19	5	7	7	7	7	7	7	6,71
20	5	6	6	6	7	7	7	6,29
21	6	6	7	7	7	7	7	6,71
22	6	7	7	7	7	7	7	6,86
23	6	6	7	7	7	7	7	6,71
24	6	7	7	7	7	7	7	6,86
25	6	6	6	7	7	7	7	6,57
26	6	7	7	7	7	7	7	6,86
27	6	7	7	7	7	7	7	6,86
28	6	6	7	7	7	7	7	6,71
29	5	7	7	7	7	7	7	6,71
30	5	5	7	7	7	7	7	6,43
31	5	6	6	7	7	7	7	6,43
32	6	7	7	7	7	7	7	6,86
33	6	7	7	7	7	7	7	6,86
34	5	7	7	7	7	7	7	6,71
35	4	5	7	7	7	7	7	6,29
36	5	7	7	7	7	7	7	6,71
37	6	7	7	7	7	7	7	6,86
38	7	7	7	7	7	7	7	7
39	6	7	7	7	7	7	7	6,86
40	6	7	7	7	7	7	7	6,86
41	6	7	7	7	7	7	7	6,86
42	6	7	7	7	7	7	7	6,86
43	7	7	7	7	7	7	7	7
44	7	7	7	7	7	7	7	7
45	6	6	7	7	7	7	7	6,71
46	6	7	7	7	7	7	7	6,86
47	2	4	5	7	7	7	7	5,57
48	6	6	7	7	7	7	7	6,71
49	2	6	6	7	7	7	7	6
50	7	7	7	7	7	7	7	7
51	7	7	7	7	7	7	7	7
52	7	7	7	7	7	7	7	7
53	7	7	7	7	7	7	7	7
54	7	7	7	7	7	7	7	7

55	7	7	7	7	7	7	7	7
56	7	7	7	7	7	7	7	7
57	7	7	7	7	7	7	7	7
58	6	6	7	7	7	7	7	6,71
59	6	7	7	7	7	7	7	6,86
60	7	7	7	7	7	7	7	7
61	6	6	7	7	7	7	7	6,71
62	7	7	7	7	7	7	7	7
63	7	7	7	7	7	7	7	7
64	4	6	6	7	7	7	7	6,29
65	6	7	7	7	7	7	7	6,86
66	3	6	6	7	7	7	7	6,14
67	6	6	7	7	7	7	7	6,71
68	4	6	7	7	7	7	7	6,43
69	7	7	7	7	7	7	7	7
70	7	7	7	7	7	7	7	7
71	4	6	7	7	7	7	7	6,43
72	6	7	7	7	7	7	7	6,86
73	7	7	7	7	7	7	7	7
74	7	7	7	7	7	7	7	7
75	7	7	7	7	7	7	7	7
76	7	7	7	7	7	7	7	7
77	6	7	7	7	7	7	7	6,86
78	7	7	7	7	7	7	7	7
79	3	7	7	7	7	7	7	6,43
80	6	7	7	7	7	7	7	6,86
81	7	7	7	7	7	7	7	7
82	7	7	7	7	7	7	7	7
83	7	7	7	7	7	7	7	7
<b>PROMEDIO GENERAL DEL PANEL</b>								<b>6,71</b>

Tabla N° 13: Calificación del Panel de Indicadores, realizada por el Equipo Directivo y el Comité de Convivencia – Fuente: Elaboración propia

También se elaboró la Tabla N° 14 para recoger los comentarios realizados por los miembros del Equipo Directivo y del CC, los que complementan la valoración numérica señalada en la Tabla anterior. De los datos recogidos, se resume que: las sugerencias recibidas estaban orientadas a cambiar algunas palabras para hacer más comprensible el indicador, era necesario agregar algunos actores que podrían incidir en el indicador, por la labor que realizan en el Colegio y, en algunos casos, se consideró necesario ejemplificar los indicadores, para lograr una mayor focalización de la acción.

<b>Nº de indicador del Panel</b>	<b>Promedio de nota</b>	<b>Comentarios recogidos</b>
1	6,1	Separar el indicador en dos para diferenciar el vínculo de los tipos de orientación.
2	7,0	No hay comentarios.
3	6,8	Es importante registrar todo.
4	5,4	Incluir como actor a los Encargados de Familia, ya que ellos tienen la responsabilidad de articular la información.
5	6,5	Se considera muy radical exigir la adhesión total, pero es parte del PEI.

6	6,5	No queda clara cuál sería la formación académica que pueden dar los ECAs, pero ellos lo hacen y si no pueden, derivan a un experto.
7	6,2	Incluir a los Instructores de Formación.
8	6,7	Cambiar la palabra “creencia” por “convicción”.
9	6,2	Tomar en cuenta que las altas expectativas a veces son del adulto, a veces presionan y no ayudan a escuchar lo que el estudiante necesita realmente.
10	6,4	Redactar mejor: “Reconocen sentirse valorados y apoyados, lo que los lleva a tomar mejores decisiones para el futuro”.
11	6,2	Especificar qué significa “vida activa” y agregar “relaciones saludables”.
12	6,7	Cambiar “en temas sobre la conducta alimenticia, afectividad y sexualidad y consumo de alcohol y otras drogas”.
13	7.0	No hay comentarios.
14	6,4	Agregar “vida y relaciones saludables”.
15	6,1	Especificar lo que se entiende por vida activa.
16	6,5	No hay comentarios.
17	6,7	Agregar a los Encargados de Familia.
18	6,7	Incluir a los Encargados de Familia.
19	6,7	No hay comentarios.
20	6,2	Quitar “sistemático” por “acciones orientadas a promover” y cambiar normas básicas de educación por algo como “orientado a promover el respeto y relaciones saludables”.
21	6,7	Cambiar “enseñan” por “trabajan”.
22	6,8	No hay comentarios.
23	6,7	Se cuestiona el término “maduración en el amor”, pero así está escrito en el PEI.
24	6,8	No hay comentarios.
25	6,5	Cambiar “protegen” por “promueven”. Revisar la redacción (“motivar a responder de acuerdo a las normas generando espacios que incentiven la propia convicción y el sentido del seguimiento e incluir a los Instructores de Formación”).
26	6,8	Agregar “relaciones saludables”.
27	6,8	No hay comentarios.
28	6,7	Cambiar “aseguramiento” por “seguridad”.
29	6,7	No hay comentarios.
30	6,4	Agregar “exclusión”.
31	6,4	No hay comentarios.
32	6,8	No hay comentarios.
33	6,8	No hay comentarios.
34	6,7	No hay comentarios.
35	6,2	Revisar y cambiar “diversidad” por “individualidad”.
36	6,7	No hay comentarios.
37	6,8	No hay comentarios.
38	7.0	No hay comentarios.
39	6,8	No hay comentarios.
40	6,8	No hay comentarios.
41	6,8	No hay comentarios.
42	6,8	No hay comentarios.
43	7.0	Esta acción se llama “visión compartida”.

44	7.0	No hay comentarios.
45	6,7	Detallar periodicidad y considerar que esta acción se denomina "visión compartida".
46	6,8	No hay comentarios.
47	5,5	No se entiende a qué se refiere "acreditan la accesibilidad".
48	6,7	Considerar que esta acción se denomina "visión compartida".
49	6	Dudas con la pertinencia del indicador. Y se revisan los actores.
50	7.0	No hay comentario, pero se revisan los actores.
51	7.0	No hay comentarios.
52	7.0	No hay comentarios.
53	7.0	No hay comentarios.
54	7.0	No hay comentarios, pero se revisa el indicador para agregar otras acciones, por lo tanto, aumenta un indicador más.
55	7.0	No hay comentarios.
56	7.0	No hay comentarios.
57	7.0	Redactarlo para que se lea que los estudiantes identifican que todos los lugares son seguros dentro del establecimiento.
58	6,7	No se entiende "limpio y cuidado".
59	6,8	No hay comentarios.
60	7.0	No hay comentarios.
61	6,7	No solo aplicar encuestas.
62	7.0	Cambiar "abordaje" por "accionar".
63	7.0.	No hay comentarios.
64	6,2	Hay que explicar que es "identidad positiva" y agregar "construyen una mirada positiva".
65	6,8	Detallar como promueven. Y se revisan los actores.
66	6,1	Agregar al depto. de psicología.
67	6,7	No hay comentarios.
68	6,4	Indicador es muy subjetivo y poco consistente.
69	7.0	No hay comentarios.
70	7.0	No hay comentarios, pero se revisan los actores.
71	6,4	Revisar la pertinencia porque se cuestiona que sea exigible. Difícil evaluar ser un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, se sugiere "promueve el compromiso de los estudiantes con la sociedad y el medioambiente mediante...".
72	6,8	Explicar qué significa "actuar en la sociedad".
73	7.0	Se sugiere fusionar con otros, pero un indicador es para medir el actuar en el medio ambiente y otro es actuar en la sociedad.
74	7.0	Se sugiere que "los alumnos proponen nuevas ideas para contribuir con este sentido de la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente", pero se creará un indicador nuevo para esto. Y se revisan los actores.
75	7.0	No hay comentarios
76	7.0	No hay comentarios, pero se amplían las actividades.
77	6,8	No hay comentarios.
78	7.0	No hay comentarios.
79	6,4	Se considera semejante al anterior.
80	6,8	Incluir a los Instructores de Formación.
81	7.0	No hay comentarios.

82	7.0	Incluir a ECAs y coordinadores.
83	7.0	Se felicita el trabajo.

Tabla N° 14: Comentarios realizados por el Equipo Directivo y por los miembros del Comité de Convivencia, para el Panel de Indicadores – Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se presentan las discusiones y conclusiones desprendidas del Proceso de Intervención descrito a lo largo del Informe.

## VIII. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES:

Ya se ha comentado la relevancia de la gestión de la convivencia escolar, pues se trata de un factor altamente influyente en el aprendizaje de los estudiantes. Es por esto, que este Proyecto de Intervención consideró como temática principal el clima y la convivencia escolar, recibiendo la exigencia de colaborar con su gestión en la Institución.

Todas las escuelas tienen por obligación contar con Protocolos y Equipos de Gestión para la convivencia, respondiendo a las exigencias ministeriales apoyadas en los Estándares relacionados (División Educación General, 2019). Sin embargo, son pocas las instituciones que invierten en la elaboración de un instrumento propio, que les permita gestionar la convivencia escolar de forma interna y contextualizada.

El Instrumento diseñado en este Proyecto, responde a la necesidad expuesta por los expertos citados en el Marco Teórico, al abordar la gestión de la convivencia escolar, no solo desde la estandarización ministerial, sino que también, desde la contextualización institucional.

Como se menciona anteriormente, el Insumo se organiza en base a Estándares de validez ministerial e institucional, integra indicadores de la misma calidad y, al mismo tiempo, otros que competen netamente al PEI de la Institución para la cual fue construido.

Por otro lado, el Proyecto contribuye en la aproximación hacia un liderazgo educativo distribuido, donde las responsabilidades no recaen únicamente en el Director o Directora y/o en el Equipo Directivo (Maureira, Moforte y González, 2014), permitiéndose no solo la co-construcción del Panel de Indicadores, por parte de diferentes actores internos y externos a la Institución, sino que, además, abre la posibilidad de otorgarles la responsabilidad de validar el Instrumento.

El El logró dar respuesta al Componente que se desprende de la Problemática Central detectada en el Diagnóstico del Proyecto. Pues para contribuir con la Institución, elaboró un Panel de Indicadores que puede apoyar la gestión de la convivencia escolar en el Colegio. Sin embargo, es importante considerar aspectos del proceso que, a pesar de lograr el Objetivo Central, dificultaron el desarrollo del Proyecto.

El contexto en el cual se desarrolló el Proyecto no es de menor importancia, pues sus características dificultaron mantener un contacto fluido con los ECAs y posteriormente con los miembros del CC, provocándose desajustes en los tiempos estipulados inicialmente y, sobre todo, en la última etapa del Proyecto. Por otra parte, el El pudo ser más preciso en la elaboración de la Matriz de Valoración, principalmente, en la redacción y comunicación de las instrucciones, pues esto generó una aparente confusión en los participantes, entorpeciendo la recolección de la información que se buscaba.

A pesar de lo anterior, se lograron atender las problemáticas de forma oportuna, encontrando alternativas que permitieron alcanzar los objetivos del Proyecto y, por ende, la validez del Insumo. Además, se concluye que, a pesar de ser un Proyecto encabezado por tres integrantes en lugar de dos, que contaban con una exigencia institucional inicial y que se desarrolló en un contexto complejo e inesperado, se alcanzaron los objetivos mediante una forma de trabajo colaborativo y bien organizado, que permitió establecer alcances de orden teórico, metodológico y reflexivo, culminando con la construcción de un instrumento que va más allá de la exigencia antepuesta y que abre la posibilidad

de ampliar la mirada respecto de la gestión de la convivencia escolar, tanto en la Institución como en cada integrante del EI. El Proyecto logró dar la correspondiente importancia a la Gestión de la Convivencia Escolar, mediante un proceso basado en la investigación, en la co-construcción y en la gestión de recursos, para la elaboración de un instrumento que apoya la realización de esta acción.

En resumen, el Panel de Indicadores da la posibilidad de realizar la labor de gestión, con el objetivo de apoyar la construcción de un buen clima escolar y, con ello, garantizar el aprendizaje de los y las estudiantes. Al mismo tiempo, el Instrumento integra a diferentes actores pertenecientes a la comunidad escolar, es decir, amplía la mirada, otorgando la responsabilidad de la temática, no solo al Director o Directora y/o Equipo Directivo, sino que, a todos los agentes involucrados, promoviendo la concientización de que alcanzar y mantener un buen clima escolar es tarea de todos.

Bajo este criterio, es interesante plantear la posibilidad de llevar el Insumo a otras instituciones. Esto claramente, implicaría construir nuevos paneles, que conserven aquellos indicadores base para la gestión de la convivencia, modifique o elimine aquellos que no atañen a la Institución en cuestión, y que integre aquellos que sí, con el objetivo de contribuir del mismo modo que se realizó en la Institución ya señalada.

Para esto, es relevante dar plazo de al menos un año de implementación del Instrumento, pues al estar recientemente diseñado, no ha sido puesto en práctica y se desconoce, por tanto, su nivel de eficacia. Al mismo tiempo, se debe considerar la posibilidad de apoyar, si es necesario, el diseño de medios de verificación para cada indicador, para que verdaderamente permitan recoger la información que se busca, pues la implementación y eficacia del Panel, dependerán, en gran medida de ello. Así mismo, es relevante que la Institución para la cual se diseñe el Instrumento, mantenga una postura comprometida y colaborativa frente a la temática y, por ende, frente al mismo, pues su eficacia podría verse frustrada si no se otorga la prioridad que requiere. Finalmente, si lo que buscamos es medir el Clima Escolar, es relevante contar con un sistema de recogida de información y análisis de datos que sea claro y preciso, pues el Panel entrega los indicadores que se deben evaluar, pero solo sugiere cómo recoger los datos. Será tarea del Equipo de Gestión de la convivencia desarrollar los medios.

El Clima y la Convivencia Escolar son responsabilidad de todos los actores que pertenecen a la comunidad, sin embargo, es importante que desde la Dirección de la Institución exista interés y conciencia de su importancia y que se busquen medidas apropiadas que generen espacios para su gestión. El Panel de Indicadores sin duda, apoyará esta acción, sin embargo, es de vital importancia que se construya de forma pensada, colaborativa y contextualizada, que se acompañe de buenas prácticas y estrategias de abordaje y que la recogida de datos se someta a un proceso de análisis claro y reflexivo, con el objetivo de obtener la evidencia que se está buscando y con ello, se logre medir realmente el Clima Escolar de la Institución.

## IX. REFERENCIAS

- Arón, A., Milicic N., Sánchez, M., Subercaseaux J. (2017). Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar. Agencia de Calidad de la Educación. Chile
- Agencia de Calidad de la Educación (2019). *Indicadores de Desarrollo Personal y Social*. Santiago, Chile.
- CADEM (2019). *El Chile que viene – especial Bullying*. Julio 2019.
- Conde, S., & Ávila, J. A. (2014). Estudio exploratorio sobre gestión de convivencia en centros con buenas prácticas. *EA, Escuela abierta: revista de Investigación Educativa*, 17, 157-174. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801395>
- División Educación General (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Ministerio de Educación. <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Ley Nº 20.536 sobre violencia escolar (2011) En Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Santiago, Chile, 17 de Septiembre de 2011.
- López, V., Ascorra, P., Bilbao, M. A., Oyanedel, J., Moya, I., Morales, M. (2012). *El efecto del Ambiente Escolar sobre los Resultados PISA 2009. Informe final Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación - FONIDE* Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto. Ministerio de Educación. Recuperado de: [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final\\_-Ver%C3%B3nica-L%C3%B3pez.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final_-Ver%C3%B3nica-L%C3%B3pez.pdf)
- López, V., Bilbao, M. Á., Ascorra, P., Moya, I., & Morales, M. (2014). Escala de Clima Escolar: adaptación al español y validación en estudiantes chilenos. *Universitas Psychologica*, 13(3), 1111-1122. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.ecea>
- Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982014000400009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000400009&lng=es&tlng=es).
- Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L., y Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la educación*, (51), 164-191. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- MINEDUC y CPEIP. (2015). *MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR* (1). Editora e Imprenta Maval Ltda. Recuperado de [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- MINEDUC. Unidad de Curriculum y Evaluación (2020). *Actualización Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago, Chile.

- OECD (2018), "Chile", in Education at a Glance 2018: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/kpiu8i-es>
- Sandoval Manríquez, Mario. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Última década*, 22(41), 153-178. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362014000200007>
- Stat Knows (2020). *Estudio de percepciones de adolescentes y jóvenes sobre ciberacoso*.
- UNESCO (2008). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo, SERCE. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000160659>
- UNESCO (2015). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Incheon, República de Corea: Autor.
- Unir Revista (2020) ¿Qué es la Psicología Educativa? *Revista Unir, La Universidad en Internet*. Recuperado de <https://www.unir.net/salud/revista/psicologia-educativa/>

## **X. ANEXOS:**

Toda documentación mencionada en este Informe, se encuentra anexada en el siguiente link: <https://padlet.com/marneiras/qliptsn2vj0ca6b0>

Para ingresar, ingrese la siguiente clave: MIurJFmgMFns83150630122606

Cabe mencionar que algunos medios de verificación de las diversas actividades no han podido ser publicados en este Informe ni adjuntados dentro del Padlet por haber acordado inicialmente, dentro de los principios éticos de este Proyecto de Intervención, mantener la confidencialidad de la Institución y la identidad de las personas que participaron en la construcción y validación del Panel de Indicadores.